

أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي
لمنظمات القطاع العام في الأردن

**The Impact of the Internal Control Environment on
Achieving the Goals of Organizational Change in
Jordanian Public Sector**

إعداد

يعقوب عبد الله حسن نهوش

إشراف

الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي و الأستاذ الدكتور محمد جلال سليمان

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
"وَقُلْ رَبِّ ادْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ
وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَ اجْعَلْ لِي
مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَّصِيرًا"

صدق الله العظيم

الآية (80) من سورة الإسراء، القرآن الكريم

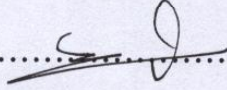
التفويض

أنا يعقوب عبد الله حسن نهوش .

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات

أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: لمينوب عبد الله حسن نهوش

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٠ / ٤ / ٢٥

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير
التنظيمي لمنظمات القطاع العام في الأردن.
وأجيزت بتاريخ ٢٠١٥. ١٢. ١٠

أعضاء لجنة المناقشة:

..... رئيساً الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي
..... عضواً ومشرفاً الأستاذ الدكتور نعمة عباس خضير الخفاجي
..... عضواً الأستاذ الدكتور خضير كاظم حمود فريجات
..... عضواً الدكتور غسان عيسى العمري

شكر و تقدير

اشكر الله سبحانه و تعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي. وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذين الكريمين الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي والأستاذ الدكتور محمد جلال سليمان صديق اللذين أشرفا على هذا العمل ولم يبخلا جهد أو نصيحة، كما لا يفوتني أن أشكر الدكتورة سعاد برنوطي التي كانت لها اللمسات الأولى في بلورة الفكرة والموضوع وإعداد خطة مشروع هذه الدراسة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية للدراسات العليا على ما قدموه لي طيلة فترة دراستي في الجامعة، كما اشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة. ولا يفوتني أن اشكر الذين ساهموا في تحكيم أداة القياس من الأساتذة الأفاضل في مختلف الجامعات الأردنية والزملاء في القطاع العام، كما واشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل.

أبيات

إله النبي جلستني روح المتابرة وعسدي الصعاب
 إله روح والسري الطاهرة رمة الله
 إله نبي الحجة والحناف والنور السني أضاء طريقه
 والسري أطل الله في حمرها وجزاها الله خبيراً
 إله العزة الطيبة والأجود المخلصين
 إسموني إسموني وإسمواً
 إله النبي عمليت عناء وراستي
 نوح
 إله النبي تجردت فيهم أماناً باستكمال ما لم أؤركه في مقبل العسر
 أولادي بنين وبنات
 إله كل من فسح له العود والمعجزة في أنماز هذه الأثر وسمه
 إلهكم جميعاً عسدي عذرا الجهد المتواضع

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ت	التفويض
ث	قرار لجنة المناقشة
ج	الشكر والتقدير
ح	الإهداء
خ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ظ	قائمة الملاحق
ع	الملخص باللغة العربية
ق	الملخص باللغة الانجليزية
1	1 - الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1- المقدمة
7	1-2- مشكلة الدراسة وعناصرها
8	1-3- نموذج الدراسة
10	1-4- فرضيات الدراسة
14	1-5- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
20	1-6- أهمية الدراسة
21	1-7- أهداف الدراسة
22	1-8- حدود الدراسة
22	1-9- محددات الدراسة
23	2- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
24	2-1- الرقابة الداخلية.
24	2-1-1- مفهوم الرقابة الداخلية
27	2-1-2- أهداف الرقابة الداخلية
29	2-1-3- الرقابة الداخلية في القطاع العام الأردني

الصفحة	العنوان
29	4-1-2- مكونات الرقابة الداخلية
44	2-2- التغيير التنظيمي
44	1-2-2- مفهوم التغيير التنظيمي.
45	2-2-2- نماذج التغيير التنظيمي
50	3-2-2- أهداف التغيير التنظيمي
54	3-2- الدراسات ذات الصلة
55	1-3-2- الدراسات باللغة العربية
63	2-3-2- الدراسات باللغة الانجليزية
79	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
80	1-3- منهجية الدراسة
80	2-3- مجتمع الدراسة
81	3-3- عينة الدراسة وحجمها
89	4-3- وحدة المعاينة
90	5-3- مصادر بيانات الدراسة
90	1-5-3- البيانات الثانوية
90	2-5-3- البيانات الأولية
92	1-2-5-3- استبانة العاملين(الزبون الداخلي).
93	2-2-5-3- استبانة متلقي الخدمة(الزبون الخارجي)
93	6-3- اختبارات الصدق واختبار الثبات
93	1-6-3- اختبار الصدق
94	2-6-3- اختبار الثبات
98	7-3- اختبار قوة النموذج
99	8-3- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة(K-S)
100	9-3- إجراءات الدراسة
101	10-3- الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات

الصفحة	العنوان
103	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
104	1-4- وصف خصائص المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) في منظمات القطاع العام الأردني.
108	2-4- وصف خصائص المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في منظمات القطاع العام الأردني.
111	3-4- عرض إجابات المبحوثين.
111	1-3-4- إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) على متغيرات الدراسة.
162	2-3-4- إجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) على أبعاد الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة.
175	4-4- اختبار فرضيات الدراسة.
175	1-4-4- الفرضية الرئيسية الأولى.
175	1-1-4-4- الفرضية الفرعية الأولى.
177	2-1-4-4- الفرضية الفرعية الثانية.
179	3-1-4-4- الفرضية الفرعية الثالثة.
181	2-4-4- الفرضية الرئيسية الثانية.
183	1-2-4-4- الفرضية الفرعية الأولى.
184	2-2-4-4- الفرضية الفرعية الثانية.
184	3-2-4-4- الفرضية الفرعية الثالثة.
185	3-4-4- الفرضية الرئيسية الثالثة.
187	1-3-4-4- الفرضية الفرعية الأولى.
188	2-3-4-4- الفرضية الفرعية الثانية.
190	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.
191	1-5- نتائج الدراسة واستنتاجاتها الخاصة بإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي).
191	1-1-5- النتائج المتعلقة بخصائص المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي).
191	2-1-5- النتائج المتعلقة بمتغيرات نموذج الدراسة.

الصفحة	العنوان
201	2-5 - إجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) على فقرات أبعاد جودة الخدمة المقدمة في مديريات المنظمات موضوع الدراسة.
201	3-5 - مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
208	4-5- النموذج المخبري
210	5-5- التوصيات
212	6-5- مقترحات خاصة بأبحاث مستقبلية
213	- المراجع
214	- قائمة المراجع باللغة العربية
219	- قائمة المراجع باللغة الانجليزية
226	- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1-	مكونات بيئة الرقابة الداخلية كما تناولها عينة من الباحثين والكتاب	5
2-	أهداف التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة من الباحثين والكتاب.	6
3-	أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	75
4-	مجتمع الدراسة كما توضحه الخارطة التنظيمية للجهاز الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية لعام 2009 .	80
5-	تبويب العاملين(الزبون الداخلي) في مديريات وزارة الصناعة والتجارة في المركز ومحافظات المملكة الأردنية الهاشمية.	84
6-	تبويب العاملين(الزبون الداخلي) في مديريات وزارة العمل في المركز ومحافظات المملكة الأردنية الهاشمية.	85
7-	تبويب العاملين(الزبون الداخلي) في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية في المركز ومحافظات المملكة الأردنية الهاشمية.	86
8-	تبويب العاملين(الزبون الداخلي) في مديريات الوزارات عينة الدراسة وحجم عينه العاملين وعينة متلقي الخدمة(الزبون الخارجي).	87
9-	تبويب المستجيبين لعينة العاملين(الزبون الداخلي) في الوزارات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة الصحيحة.	88
10-	تبويب المستجيبين للعينة الخاصة بمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) ونسبة الاستجابة الصحيحة.	89
11-	مصدر أداة القياس (استبانة الزبون الداخلي واستبانة الزبون الخارجي)	91
12-	معاملات (كرونباخ – ألفا) لاختبار ثبات (استبانة الزبون الداخلي)	95
13-	معاملات (كرونباخ – ألفا) لاختبار ثبات (استبانة الزبون الخارجي).	96
14-	معاملات (كرونباخ ألفا) بين أبعاد متغيرات نموذج الدراسة وفقاً لاستبانته العاملين(الزبون الداخلي).	97
15-	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة	98

تابع قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
16-	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) لمتغيرات الدراسة	100
17-	تبويب المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) حسب العمر.	104
18-	تبويب المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) حسب الجنس.	105
19-	تبويب المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) حسب المؤهل العلمي.	106
20-	تبويب المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) حسب سنوات الخبرة.	107
21-	تبويب المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب العمر.	108
22-	تبويب المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب الجنس.	109
23-	تبويب المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب المؤهل العلمي.	110
24-	الترجمة اللفظية لنتائج المتوسط الحسابي.	111
25-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (القيم الأخلاقية).	113
26-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (اكتساب المعرفة).	115
27-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (الحرص على الموارد).	117
28-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (إستراتيجية الرقابة).	119
29-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (التخصص).	121
30-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (اللامركزية).	123
31-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (الرسمية).	125
32-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (السلطة والمسؤولية).	127

تابع قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
129	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (اختيار العاملين).	33-
131	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (تدريب العاملين).	34-
133	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (تقييم وترقية العاملين).	35-
136	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (تعويض العاملين).	36-
138	طبيعة الاهتمام بمكونات بيئة الرقابة الداخلية في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة.	37-
143	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (بيئة العمل).	38-
145	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (المعرفة والمهارة).	39-
147	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (الولاء التنظيمي).	40-
149	المتوسط الحسابي لمجالات تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات الوزارات عينة الدراسة.	41-
151	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد الاعتمادية.	42-
153	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد الاستجابة.	43-
155	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد التوكيد.	44-
157	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد التعاطف.	45-

الرقم	المحتوى	الصفحة
	تابع قائمة الجداول	
46-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد الجوانب الملموسة.	159
47-	المتوسطات الحسابية لمستوى أبعاد جودة الخدمة حسب إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي).	161
48-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد الاعتمادية.	163
49-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد الاستجابة.	165
50-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد التوكيد.	167
51-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد التعاطف.	169
52-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد الجوانب الملموسة.	171
53-	المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) اتجاه مستوى أبعاد جودة الخدمة.	173
54-	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	176
55-	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بالنسبة لمكون (الهيكل التنظيمي).	177
56-	نتائج اختبار ANOVA لآراء العاملين (الزبون الداخلي) فيما يتعلق برضاهم عن العمل.	178
57-	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير (الرضا عن العمل).	179
58-	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الرئيسة الأولى.	180
59-	نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية للمتغير (الرضا عن الخدمة من قبل متلقي الخدمة).	181

	تابع قائمة الجداول	
183	معامل ارتباط بيرسون بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية وأهداف التغيير التنظيمي .	-60
186	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	-61
187	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق رضا العاملين(الزبون الداخلي).	- 62
189	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق تحسين رضا(متلقي الخدمة) الزبون الخارجي.	-63
206	مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.	-64

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
9	نموذج الدراسة (اثر بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي فيها)	-1
46	نموذج (Lewin,1951) في التغيير التنظيمي.	- 2
47	نموذج (Levitt,1964) في التغيير التنظيمي.	- 3
49	نموذج (Hussey,2000) في التغيير التنظيمي.	- 4
140	مكونات بيئة الرقابة الداخلية في الوزارات موضوع الدراسة ودرجة الاهتمام بكل مكون كما ظهرت بنتائج الدراسة.	-5
141	قوة بيئة الرقابة الداخلية في كل وزارة والمعدل العام للوزارات موضوع الدراسة كما ظهرت بنتائج الدراسة.	-6
174	مقارنة بين مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين (الزبون الداخلي) ووجهة نظر متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).	-7
209	النموذج المخبري	- 8

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
227	استبانة العاملين (الزبون الداخلي).	-1
237	استبانة متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).	-2
241	المحكومون.	- 3
242	المقابلات الشخصية لمجموعة من الخبراء في الوزارات عينة الدراسة حول الاستبانتين	-4
243	كتاب توصية لتسهيل مهمة الباحث من عمادة كلية الأعمال في جامعة عمان العربية للدراسات العليا.	-5

أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي

لمنظمات القطاع العام في الأردن

إعداد

يعقوب عبد الله حسن نهنوش

إشراف

الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي و الأستاذ الدكتور محمد جلال سليمان

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام في الأردن، حيث تم اختبار العلاقة بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن وتحسين رضا كل من العاملين (الزبون الداخلي) ومنتقي الخدمة (الزبون الخارجي). ولهذا الغرض تم تصميم أداة القياس من استباننتين؛ خصصت الأولى للزبون الداخلي والثانية للزبون الخارجي في مختلف المنظمات موضع الدراسة، وتم فحص صدق أداة القياس بعرضها على عدد من الأساتذة في مختلف الجامعات الأردنية، ومن الخبراء العاملين في تلك المنظمات للاستئناس والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم. كما تم اختبار ثبات أداة القياس بإيجاد معامل الثبات لمتغيرات الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من منظمات القطاع العام في الأردن والمدرجة أسماؤها ضمن الخارطة التنظيمية للجهاز الحكومي لعام (2009)، والمعدة من قبل وزارة تطوير القطاع العام في الأردن؛ حيث تم اختيار ثلاث وزارات من بينها لأغراض الدراسة.

وتمثلت وحدة المعاينة بالعاملين (الزبون الداخلي) ومنتقي الخدمة (الزبون الخارجي) في مختلف المنظمات موضوع الدراسة. واختيرت العينة من مجمل عدد العاملين في المنظمات المختارة والبالغ عددهم (1251) عاملاً، وبطريقة العينة العشوائية بلغ حجم العينة (303) مشاركين من العاملين (الزبون الداخلي)، بالإضافة إلى نفس العدد من منتقي الخدمة (الزبون الخارجي).

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:-

- 1- إن درجة الاهتمام بعناصر بيئة الرقابة الداخلية في المنظمات موضوع الدراسة متباينة، حيث إن درجة الاهتمام بعنصر الهيكل التنظيمي احتلت المرتبة الأولى، يليها فلسفة الإدارة، ومن ثم سياسات الموارد البشرية، وقد وصلت درجة الاهتمام بهذا العنصر الأخير إلى درجة متدنية.
- 2- إن إجمالي معدل قوة بيئة الرقابة الداخلية لمختلف المنظمات موضوع الدراسة قد بلغ مستوى متوسطاً.
- 3 - إن الولاء التنظيمي من قبل العاملين لمنظماتهم بلغ مستوى عالياً، بينما مجالاً بيئة العمل، والمعرفة والمهارة فهما دون المستوى المرغوب.
- 4- بلغ مستوى جودة الخدمة المقدمة لمنتقياها في مختلف المنظمات موضوع الدراسة مستوى عالياً من وجهة نظر كل من العاملين و منتقي الخدمة، حيث توافقت آراء كل منهم على مستوى جودة الخدمة المقدمة.

5- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، الهيكل التنظيمي، سياسات الموارد البشرية) وبين تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات لعل من أهمها؛ ضرورة الاهتمام بالرقابة الداخلية، وتعزيز مفهوم بيئة الرقابة الداخلية والاهتمام بمكوناتها وخاصة فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مشابهه في القطاع الخاص، وكذلك إجراء تقييم لبيئة الرقابة الداخلية في المنظمات المالية للوقوف على طبيعة الرقابة الداخلية وقوتها فيها.

The Impact of the Internal Control Environment on Achieving the Goals of Organizational Change of Jordanian

Public Sector

Prepared by

Yacoub Abdallah Hasan Nahnoush

Supervised by

Prof. Dr. Neama Abass Al-Khafajy & Prof. Dr. Mohamed Jalal Suleiman

Abstract

This study aimed to measure the impact of the internal control environment on achieving the goals of organizational change in Jordan Public Sector, through testing the relationship between the components of internal control environment for Public Sector organizations in Jordan and improving the satisfaction of internal & external customers. Two questionnaires were designed to measure this purpose; the first one was for internal customers and the second for the external customers. The validity of the measurement tool was tested by professors at various Jordanian universities, and experts working in those organizations; taking their point of views and suggestions. Also the reliability measurement tool was tested by using coefficient of (Cronbach Alpha) .

The population of the study consisted of Public Sector organizations in Jordan, which are listed in the organizational structure of government by the Ministry of the Public Sector Development in (2009). For the purpose of this study three organizations were selected.

The internal & external customers in the selected organizations were represented as the sample unit. The total number of internal customers in the selected organizations reached (1251); where the random sample reached (303) participants as well as (303) participants from external customers

The study concluded with:-

- 1- The degree of attention to the internal control environment in three ministries was different; however the degree of attention to the element of the organizational structure came first, followed by the management orientation and then the human resources practices.
- 2- The total rate of the power of the internal control environment for the departments of the three ministries had registered under average.
- 3- The organizational loyalty of the employees to their organizations was at a high level, while the work environment satisfaction, and knowledge & skill were below the desired level.
- 4- The quality of service provided to the external customer in the various ministries reached a high quality level; this was the viewpoint of both

employees and the external customer ', where both of them agreed on the quality of the provided service.

5- There was a significant positive correlation between the components of the internal control environment (management orientation, organizational structure, human resource practices) and the achievement of the changed objectives. The results showed also that there was a significant positive impact of the components of the internal control environment and the achievement of the change objectives.

The study concluded with some recommendations, the most important of which are : - More attention must be paid to internal control environment, and enhancing awareness towards it especially that which is related to human resources practices. Besides, the research recommended conducting more similar researches on the private sector. Furthermore the study recommends evaluation of the environment of the internal control, as well as an assessment of the internal control environment in financial institutions to determine the nature and strength of internal control in these organizations.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1- المقدمة
- 2-1- مشكلة الدراسة وعناصرها
- 3-1- نموذج الدراسة
- 4-1- فرضيات الدراسة
- 5-1- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
- 6-1- أهمية الدراسة
- 7-1- أهداف الدراسة
- 8-1- حدود الدراسة
- 9-1- محددات الدراسة

1-1- المقدمة:

أصبحت إدارة التغيير التنظيمي ضرورةً ملحةً لجميع المنظمات في الوقت الراهن، بسبب ما تفرزه ظروف البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد، والغموض والاضطراب، والتي تلزم إدارة المنظمات الاستجابة لها والتكيف معها لضمان بقائها وديمومة عملياتها.

لقد أولت الحكومة الأردنية اهتماماً بالغاً بقضايا التغيير التنظيمي على مستوى القطاع العام والقطاع الخاص، وعمدت الحكومة من أجل هذا إلى تشريع قوانين مختلفة منها مثلاً؛ (نظام تحسين الخدمات الحكومية لسنة 2006 م)، وإنشاء المنظمات التي تعنى بالتطوير والتغيير كوزارة تطوير القطاع العام التي أسست عام (2004م)، ومركز الملك عبد الله الثاني للتميز الذي أسس عام (2006 م) ليتولى إدارة العديد من جوائز التميز في مختلف القطاعات (مركز الملك عبد الله للتميز، 2008م). ويرجع اهتمام الحكومة الأردنية بالتغيير إلى الرغبة في تحقيق عدة أهداف جوهرية، لعل من أهمها تلك المتعلقة بتطوير الخدمة المقدمة إلى متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)، وتطوير أداء العاملين(الزبون الداخلي).

كما أن نجاح التخطيط لإجراء التغيير التنظيمي لا يتطلب وضع الأهداف فقط، وإنما يتطلب كذلك الاهتمام بإجراءات التغيير، وما يتبع ذلك من الرقابة على التغيير للتأكد من أن التغيير قد تم كما ينبغي، ووفقاً لما يتلاءم مع ما خطط له؛ لذلك فإن الرقابة الداخلية تمثل اهتماماً خاصاً في هذا المجال، رغم أنها لم تحظ باهتمام كافٍ في الدراسات التي تناولت التغيير. وربما يعود سبب ذلك الإهمال إلى هيمنة النظرة التقليدية للرقابة الداخلية باعتبارها رقابة مالية تهتم بحماية الأصول المالية والمادية من الغش والفساد المالي. إلا أن الرقابة الداخلية لا تقتصر على

تحقيق الأهداف المحاسبية للمنظمة فقط، وإنما تتعداها لتشتمل ضمان تحقيق باقي أهداف المنظمة ومنها أهداف التغيير التنظيمي (Kald & Rapp, 2000, p.200).

ولقد اهتم علماء الإدارة بالرقابة الداخلية، إلا أن المعالجات تختلف وفقاً لوظائف المنظمة كالإنتاج، والتسويق، والمخزون، والمالية، والموارد البشرية؛ حيث تطرقت كل وظيفة للرقابة الداخلية بما يتفق وخصوصية تلك الوظيفة.

إن المعالجات السابقة للرقابة رغم اختلاف خصوصيتها، إلا أنها تتضمن عاملاً مشتركاً فيما بينها، والذي يشير إلى المناخ الرقابي العام الذي ينبغي أن ينعكس على جميع أنظمة الرقابة الوظيفية؛ حيث تمثل "بيئة الرقابة الداخلية" المكون المحوري في الرقابة الداخلية. وتتفق غالبية الآراء على أن الرقابة الداخلية تتألف من خمسة مكونات.

فقد ذكر Boynton, et al, 2001, p.325 ; Arens, et al, 2006, p:274 ، نقلاً عن تقرير لجنة رعاية المنظمات الأمريكية (COSO) ، خمسة مكونات للرقابة الداخلية وهي بيئة الرقابة، وتقدير المخاطر، والمعلومات والاتصالات، والنشاطات الرقابية، والمتابعة. كما أيد ذلك المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين تلك الأبعاد الخمسة (Konrath, 2002, p.205) ، كما ذكر (نصر وشحاتة ، 2006 ، ص ص 113-116) نفس المكونات السابقة.

إن المكونات الخمسة للرقابة الداخلية يمكن ذكرها وتفصيلها حسب ما جاءت به الأدبيات التي ذكرت آنفاً بالآتي :- بيئة الرقابة الداخلية ، وتقدير المخاطر، والمعلومات والاتصالات ، والنشاطات الرقابية والمتابعة. وتمثلت في جميع هذه التفاصيل بيئة الرقابة الداخلية المكون الأهم والأساسي ؛ حيث وصفها (Konrath, 2002, p.205) ، بأنها اللبنة الأساسية للرقابة الداخلية. أما (Arens, et al, 2006, p.274) فوصفها بأنها تمثل المظلة التي تلقي بظلالها على المكونات الأخرى للرقابة الداخلية في إشارة إلى أهميتها. أما (Di Napoli,

2007, p.7) ، فقد ذكر بأنه إذا لم تكن بيئة الرقابة قوية وإيجابية فإن نظام الرقابة الداخلية سوف يكون غير فعال كما يجب ، وقد برزت أهميه بيئة الرقابة الداخلية من قيام المختصين بالتدقيق المحاسبي بتقييمها بغرض الحكم على جاهزية الرقابة الداخلية وقدرتها على مراقبه القضايا المالية وضبطها (Marden,et al ,1997,p.52).

إن لهذه الأفكار أهمية خاصة للمهتمين بالإدارة وخاصة الإدارة العليا في أي منظمة؛ حيث إن بيئة الرقابة الداخلية لأية منظمة ينبغي أن يكون لها تأثير ليس فقط على الرقابة المالية والمحاسبية، وإنما يمتد تأثيرها إلى جميع أنواع الرقابة. فعندما تكون بيئة الرقابة الداخلية في منظمة ما ناضجة، سينعكس هذا وبلا شك على أنواع الرقابة الداخلية. كما يمكن اعتبارها عاملاً مهماً في الرقابة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، ويشكل هذا أهمية خاصة لمختلف المنظمات، ومنها المنظمات الحكومية، حيث إن نجاحها في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي والتطوير ينبغي أن تتأثر بطبيعة بيئة الرقابة الداخلية في المنظمة. كما أن بيئة الرقابة الداخلية تتكون من الآتي:- فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، والالتزام بالجدارة، والسلطة والمسؤولية، وسياسات الموارد البشرية والقيم السائدة في المنظمة.

Compbell&Compbell,2006,P.24; Boynton,et al,2001,P.330 ;

Arens, et al ,2006, P.275

وقد تباينت آراء الكتاب و الباحثين فيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية، ويوضح

الجدول رقم (1) ذلك التباين.

الجدول رقم(1)

مكونات بيئة الرقابة الداخلية كما تناولها عينة من الباحثين والكتاب

الباحث/ السنة	مكونات بيئة الرقابة الداخلية
عبد القادر ،2004	الجهات المسؤولة عن العملية الرقابية/اهتمام الإدارة العليا بنظام الرقابة.
الكوفحي ،2005	سياسات الموارد البشرية (الحوافز والمكافئات)
Progyan ,1992	فلسفة الإدارة
Ford& Greer ,2005	سياسات الموارد البشرية / الرقابة على المخرجات
Morris et al, 2006	القيم الأخلاقية ،الهيكل التنظيمي،السلطة والمسؤولية
Liao, 2006	إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير).
Sarens,2007	فلسفة الإدارة.
Verbeeten,2007	القيم والاهتمام بها
لجنة رعاية المنظمات الأمريكية COSO.	الإدارة / الموارد البشرية/ الهيكل التنظيمي الالتزام بالجدارة / السلطة والمسؤولية/القيم السائدة.

وبناء على ما يوضحه الجدول رقم (1) فقد استقر الباحث على المكونات الآتية لبيئة الرقابة الداخلية والتي تم اشتقاقها من آراء الباحثين والكتاب وهي: فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية.

و تباينت من ناحية أخرى آراء الباحثين والكتاب حول أهداف التغيير التنظيمي فالبعض حدد العديد من الأهداف، بينما البعض الآخر اقتصر على عدد محدود منها. ويوضح الجدول رقم (2) تلك الآراء.

الجدول رقم (2)

أهداف التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة من الباحثين والكتاب

أهداف التغيير التنظيمي	الباحثين /السنة
البقاء /تحسين الأداء/ زيادة الإنتاج/ الاستجابة للعملاء /رفع معنويات العاملين(الزبون الداخلي) وتعزيز مشاركتهم / تطوير مهارات واستراتيجيات جديدة	القواسمة، 2005
تحقيق أهداف المنظمة /العائد على الاستثمار	الأعور، 2005
التكيف مع البيئة / تجنب تدهور الأداء / الاستغلال الأمثل للموارد / تطوير الخدمة / التخلص من البيروقراطية / مواجهه الاحتياجات المستقبلية للتوسع .	الفارسية، 2007
جودة الخدمة /إرضاء الزبائن	تومي وخريف، 2008
رضا العاملين(الزبون الداخلي)	Martens,et al.2006
تعزيز القدرات المستقبلية (التطوير المهني)	Abdullah . And Kumar, 2008

وبناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (2) فقد استقر الباحث على أهداف التغيير التنظيمي التالية: تحسين رضا العاملين(الزبون الداخلي) وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تقدير بيئة الرقابة الداخلية كجزء أساسي من أجزاء الرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام الأردني وأثرها على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ، وسيتم في هذه الدراسة اختيار مكونات بيئة الرقابة الداخلية لتشمل؛ فلسفة الإدارة ، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية. كما سيتم اختيار ثلاث منظمات كعينة من منظمات القطاع العام وهي وزارة الصناعة والتجارة، ووزارة العمل، ووزارة التنمية الاجتماعية؛ حيث تم اختيار هذه

المنظمات للأسباب الآتية: تقدم خدمات اقتصادية مهمة لفئات مختلفة من متلقي الخدمة، وانتشار فروعها في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، واهتمامها بالتغيير التنظيمي لتحقيق أهدافها.

2-1- مشكلة الدراسة وعناصرها:

أجريت العديد من الدراسات عن بيئة الرقابة الداخلية ، والعديد من الدراسات عن أهداف التغيير التنظيمي بصورة عامة، لكن الدراسات التي أجريت حول تأثير بيئة الرقابة الداخلية على أهداف التغيير التنظيمي كانت نادرة نسبياً ، لذا فإن الغرض من الدراسة قياس أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام في الأردن. وتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:-

- هل يوجد اتفاق بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضع الدراسة فيما يتعلق بعناصر بيئة الرقابة الداخلية وأهداف التغيير التنظيمي ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن و تحقيق أهداف التغيير التنظيمي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الإدارة و تحقيق أهداف التغيير التنظيمي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و تحقيق أهداف التغيير التنظيمي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الموارد البشرية و تحقيق أهداف التغيير التنظيمي؟

- هل تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام في الأردن على تحقيق

أهداف التغيير التنظيمي ؟

- هل تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، و سياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) ؟

- هل تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، و سياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) ؟

3-1- نموذج الدراسة

بالاعتماد على المرجعيات ذات العلاقة وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وفرضياتها فإنه يمكن عرض نموذج الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (1) متضمناً مجموعتين من المتغيرات وهما:

1- المتغير المستقل الذي يمثل بيئة الرقابة الداخلية، والتي تتضمن المكونات الآتية:-

- فلسفة الإدارة بأبعادها التالية: القيم الأخلاقية، واكتساب المعرفة، والحرص على الموارد، وإستراتيجية الرقابة.

- الهيكل التنظيمي بأبعاده التالية: التخصص، واللامركزية، والرسمية، والسلطة والمسؤولية.

- سياسات الموارد البشرية بأبعادها التالية: اختيار، وتدريب، وتقييم وترقية، وتعويض العاملين(الزبون الداخلي).

2- المتغير التابع الذي يمثل أهداف التغيير التنظيمي، والتي تتضمن الأهداف الآتية:

- تحسين رضا العاملين(الزبون الداخلي) بالأبعاد التالية: بيئة العمل، والمهارة والمعرفة، والولاء التنظيمي.

- تحسين رضا متلقي الخدمة(الزبون الخارجي) بأبعادها الخمسة المتمثلة؛ بالاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والجوانب الملموسة.

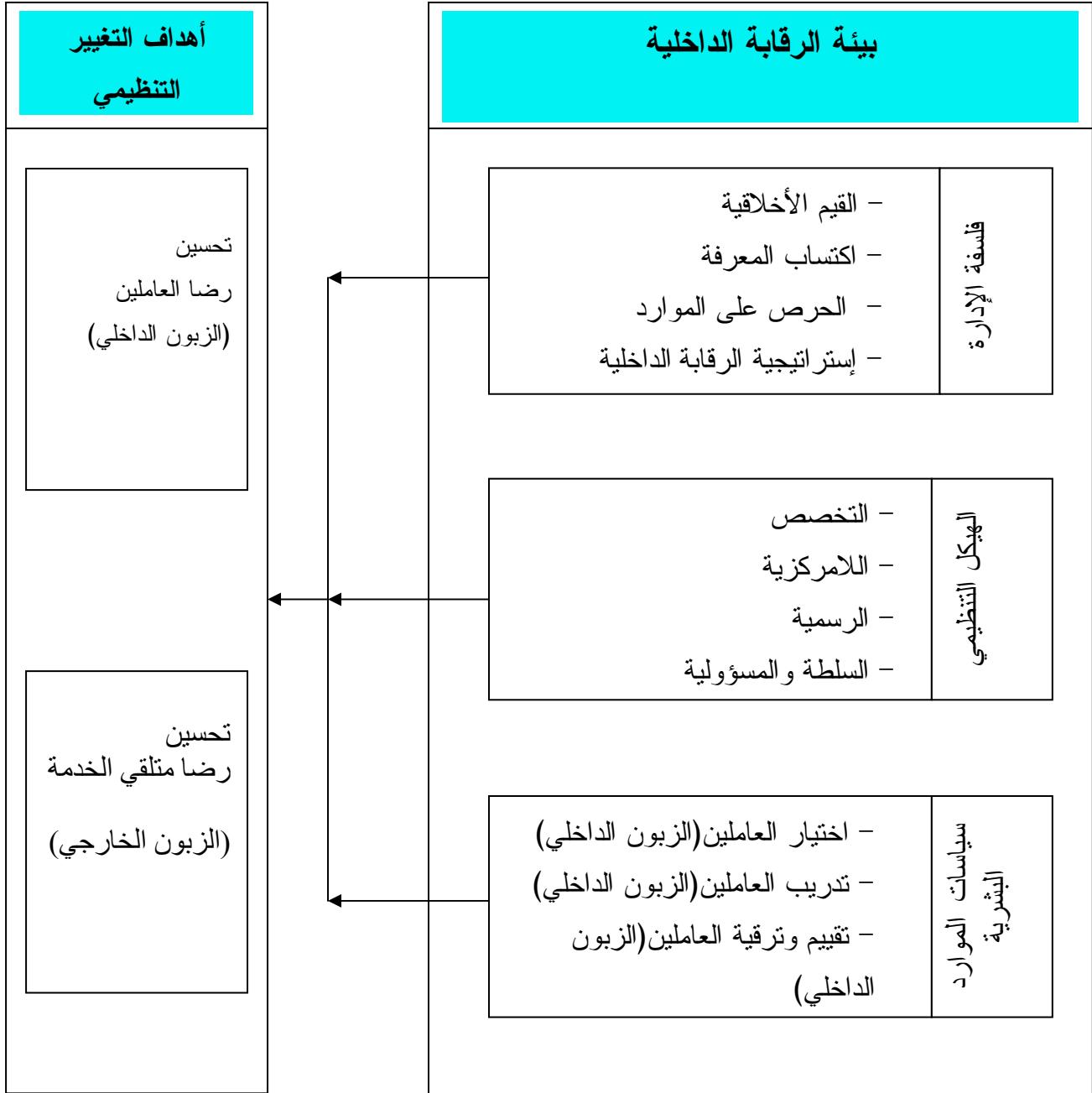
الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

أثر بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي فيها.

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: النموذج من إعداد الباحث

4-1- فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة بالاسترشاد بمشكلة الدراسة وعناصرها.

1-4-1- الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀: لا يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة فيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية وأهداف التغيير التنظيمي.

H₁: يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة فيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية وأهداف التغيير التنظيمي.

وتنفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:-

1-1-4-1- الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة فيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية والمتمثلة؛ بفلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية.

H₁: يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة فيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية والمتمثلة؛ بفلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية.

2-1-4-1- الفرعية الثانية:

H₀ : لا يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة فيما يتعلق برضاهم عن العمل من حيث؛ بيئة العمل، والمهارة والمعرفة، والولاء التنظيمي.

H₁ : يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة فيما يتعلق برضاهم عن العمل من حيث؛ بيئة العمل، والمهارة والمعرفة، والولاء التنظيمي.

3-1-4-1- الفرعية الثالثة:

H₀ : لا يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين آراء عملاء المنظمات موضوع الدراسة بالرضا عن الخدمة بأبعادها الخمسة والمتمثلة بالاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والجوانب الملموسة.

H₁ : يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين آراء عملاء المنظمات موضوع الدراسة بالرضا عن الخدمة بأبعادها الخمسة والمتمثلة بالاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والجوانب الملموسة.

2-4-1- الفرضية الرئيسية الثانية:-

H₀ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي فيها.

H₁ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي فيها.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

1-2-4-1- الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين فلسفة الإدارة وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي؛ والمتمثلة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين فلسفة الإدارة وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي؛ والمتمثلة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

1-2-4-1- الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي؛ والمتمثلة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي؛ والمتمثلة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

1-2-4-1- الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي؛ والمتمثلة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي؛ والمتمثلة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

3-4-1- الفرضية الرئيسة الثالثة:-

Ho: لا تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

H1: تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1-3-4-1- الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) كهدف من أهداف التغيير التنظيمي.

H1: تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) كهدف من أهداف التغيير التنظيمي.

2-3-4-1- الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) كهدف من أهداف التغيير التنظيمي.

H1: تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا منلقي الخدمة (الزبون الخارجي) كهدف من أهداف التغيير التنظيمي.

5-1- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

لأغراض الدراسة سيتم تحديد المعاني الإجرائية لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمه فيها.

1-5-1- بيئة الرقابة الداخلية Internal Control Environment :-

هي مجموعة من الممارسات، والسياسات والإجراءات التي تعكس كل اتجاهات الإدارة العليا والمديرين تجاه الرقابة الداخلية وأهميتها للمنظمة؛ ولأغراض الدراسة تم قياس بيئة الرقابة الداخلية من خلال ؛ فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية، وعلى النحو التالي:-

1-1-5-1- فلسفة الإدارة Management's Philosophy :-

هي مجموعة من المعتقدات والقيم والقواعد المتعارف عليها والتي تحكم تفكير وتوجه سلوك وتصرفات المديرين في المنظمة، فهذه التوجهات تتكون من الاقتناع الأساسي للمديرين وإيمانهم بما يجب القيام به وبالطرق التي يجب استخدامها للإنجاز، وبوجه عام تُعبر هذه التوجهات عن مدى التعقيد في قيم الأفراد وتقاليدهم ومعاييرهم وأساطيرهم ونظرياتهم وغيرها، ولأغراض الدراسة تم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:-

- القيم الأخلاقية Ethical Values:

هي أساس للمعتقدات التي تحدد طبيعة التصرف للوصول إلى النهايات المرغوبة حسب وجهة النظر الفردية أو الاجتماعية، وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الفقرات التالية: - أن يكون سلوك المديرين نابعاً من قيم المنظمة، وأن جميع العاملين على دراية وفهم بقيم المنظمة كما أن التعامل مع الموردين والعاملين وأي أطراف أخرى يكون مرتكزاً على الأمانة والعدل، وأن يقوم العاملون بإبلاغ المعنيين عن أي تجاوزات قد تحصل في المنظمة.

- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition:

المعرفة هي البيانات، والمعلومات، والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان، وتوجهه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في جميع المجالات؛ لاسيما في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني وفي الحياة الخاصة، وتم قياس هذا البعد من خلال؛ اكتساب المديرين للمعلومات المتعلقة بعمليات المنظمة، واكتساب العاملين الخبرة الملائمة للقيام بالأعمال بشكل فاعل، و يدرك العاملون مسؤولياتهم بدقة ووضوح، و يلتزم العاملون بإنجاز أعمالهم بتميز.

- الحرص على الموارد Protection of Resources:

تعتبر المواد والأجهزة والمباني والمعدات جزءاً من رأس مال المنظمات تستحق من المعنيين في المنظمة العناية الكافية من سوء الاستعمال كما تشتمل على الموارد والأصول الفكرية والمعلومات والتي يجب أن تتمتع بحماية من الاستخدام والوصول إليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك، وتم قياس هذا البعد من خلال؛ توافر الموارد الكافية للقيام بالمهام بدقة ووضوح، وخضوع موارد المنظمة إلى نظم من شأنها تأمين الحماية اللازمة والاستخدام الرشيد.

- إستراتيجية الرقابة الداخلية Internal Control Strategy :-

تمثل إستراتيجية الرقابة الداخلية في هذه الدراسة اهتمام الإدارة العليا بالرقابة الداخلية وتم قياس هذا البعد من خلال؛ أن يكون لمديريات أو وحدات الرقابة الداخلية في المنظمات رؤية ورسالة تخصها منبثقة من رسالة المنظمة، كما يكون لها أهداف واضحة للعملية الرقابية وان تتم هذه العملية بعدة خطوات.

2-1-5-1 - الهيكل التنظيمي Organizational Structure :

تعيين للمهام الرسمية للأفراد والأقسام، ويتضمن خطوطاً للسلطة والمسؤولية، وعدداً من المستويات الإدارية والمدى الإداري وتصميم الأنظمة للتأكد من فاعليه التنسيق بين العاملين في الأقسام المختلفة ، وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

- التخصص Specialization :

تقسيم العمل إلى مهام فرعية تتصف بالتخصص، وتعيين موظف ليقوم بمهمة منفردة. وتم قياس هذا البعد من خلال؛ اختلاف المهام التي تقوم بها كل وحدة تنظيمية عن الوحدات الأخرى داخل المنظمة، واختلاف المهام التي يقوم بها العاملون في كل وحدة تنظيمية عن المهام التي يقوم بها زملاؤه في نفس الوحدة.

- اللامركزية Decentralization :

تعرف اللامركزية بأنها سلطة اتخاذ القرارات باتجاه المستويات التنظيمية الأدنى. و سوف يتم قياس هذا البعد من خلال؛ تشجيع المرؤوسين على المشاركة باتخاذ القرارات، وأن يستمع المديرون إلى وجهات نظر المرؤوسين، ويكون المديرون في الغالب على يقين بأن الأعمال التي تخول للمرؤوسين تنجز بشكل مناسب.

-الرسمية Formalization :

إنها المدى الذي تعتمد عليه المنظمة في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء أداء العمل، ويمكن تحقيق الرسمية من خلال تحديد المهام والواجبات الوظيفية (الوصف الوظيفي). وتم قياس هذا البعد من خلال؛ معرفة العاملين(الزبون الداخلي) للواجبات والمهام التي يجب أن يقوموا بها، وأن تكون الإجراءات محدده بشكل واضح ودقيق. ويعي العاملون التشريعات التي تحكم العمل داخل المنظمة.

- السلطة والمسؤولية Authority & Responsibility :

إن السلطة والمسؤولية وجهان لعملة واحدة ، فالسلطة تعرف بأنها حقوق إصدار الأوامر والتي يتوقع منها أن تطاع ويمتثل لها، وتكتسب هذه الحقوق من جراء تبؤ المواقع الإدارية، أما المسؤولية فتعرف بأنها الواجب في إنجاز المهمة أو النشاط. وتم قياس هذا البعد من خلال؛ أن يعرف كل عامل السلطات الممنوحة له، ويتم تحديد المسؤوليات بشكل واضح، وتكون المساءلة واضحة المعالم، وان تتناسب المسؤوليات مع السلطات الممنوحة.

3-1-5-1- سياسات الموارد البشرية Human Resources Policies :

هي السياسات والإجراءات المتعلقة باختيار، وتدريب، وتقييم وترقية، وتعويض

العاملين(الزبون الداخلي). وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:-

- اختيار العاملين (الزبون الداخلي) **Employees Recruitment** :

هي العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل انتقاء أفضل الأفراد من بين مجموعة المتقدمين لوظائف المنظمة. وتم قياس هذا البعد من خلال؛ توافر إجراءات توظيف محددة في المنظمة ، وأن تقوم المنظمة باستقطاب العاملين بالاعتماد على متطلبات الوظائف الشاغرة.

- تدريب العاملين (الزبون الداخلي) **Employees Training** :

عبارة عن جهد مخطط من قبل المنظمة لمساعدة العاملين (الزبون الداخلي) في اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات ذات العلاقة بالعمل، وتم قياس هذا البعد من خلال؛ تصميم برامج التدريب في المنظمة حسب الاحتياجات التدريبية للموظفين، واعتماد مبدأ الموضوعية والشفافية في اختيار العاملين لبرامج التدريب، ويغلب على برامج التدريب سياسة التدريب الإلكتروني.

- تقييم وترقية العاملين (الزبون الداخلي) **Employees Evaluation** :-

يعرف بأنه تقييم رسمي ونظمي عن كيفية حسن إنجاز العاملين (الزبون الداخلي) لأعمالهم بما ينسجم مع المعايير الموضوعية. وتم قياس هذا البعد من خلال؛ وجود معايير وأسس موضوعية وشفافة في المنظمة يتم من خلالها تقييم وترقية العاملين، وأن تستند ترقية العاملين على الكفاءة بالدرجة الأولى.

- تعويض العاملين (الزبون الداخلي) **Employees Compensation** :-

على جميع المكافآت التي تمنحها المنظمة للعاملين نظير خدماتهم في المنظمة بغرض جذبهم للعمل والاحتفاظ بهم. وتم قياس هذا البعد من خلال؛ أن الأجور التي يحصل عليها العاملون كافية لسد الاحتياجات الأساسية، وأن الأجور والمكافآت متناسبة مع الجهد المبذول، كما أنها عادلة إذا ما قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة.

1-5-2- أهداف التغيير التنظيمي Organizational Change Goals :-

ممثلة بأهداف التغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام من خلال البعدين الآتيين وهما:

تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، ورضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

1-2-5-1- رضا العاملين (الزبون الداخلي) Satisfaction (Internal Customer) :-

عُرف رضا العاملين (الزبون الداخلي) بأنه: الشعور الإيجابي من عمل ما نتيجة تقييم خصائصه، وأن هذا المفهوم لا يقف عند طبيعة أو نوع العمل نفسه؛ وإنما يمتد إلى العلاقة والتداخل مع زملاء العمل والرؤساء ، وتم قياسه في هذه الدراسة من خلال الأبعاد التالية: - بيئة العمل، والمعرفة والمهارة، والولاء التنظيمي.

- بيئة العمل Job Environment : والتي تم قياسها من خلال ملاءمة الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وتوافر إرشادات دقيقة لدى المنظمة للتعامل مع متلقي الخدمة(الزبون الخارجي)، كما يتوافر موقع إلكتروني لدى المنظمة يستطيع متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) الوصول إليه بسهولة ويسر.

- المهارة والمعرفة Knowledge & Skills : والتي تم قياسها من خلال توافر وحدة تنظيمية تختص بالمعرفة والبحث والتطوير واهتمام المنظمة بتمكين العاملين(الزبون الداخلي) بصورة مستدامة.

- الولاء التنظيمي Organizational Loyalty: و التي تم قياسها من خلال اهتمام المنظمة بتعزيز الثقة بينها وبين العاملين، وأن يكون العاملون حريصين على الممتلكات الخاصة بالمنظمة.

1-2-2-5-2- رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) External Customer Satisfaction:

تم في هذه الدراسة تحديد رضا متلقي الخدمة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد عُرِفَتْ جودة الخدمة: بأنها المدى الذي تُلبى بها حاجات الزبائن أو توقعاتهم، كما أنها تعرف بالفرق بين توقعات الزبائن للخدمة والخدمة المدركة. وتم قياس الخدمة المقدمة في المنظمات موضع الدراسة من خلال الأبعاد الخمسة للجودة وهي: الاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والجوانب الملموسة.

1-6 - أهمية الدراسة:

يمكن تشخيص جوانب أهمية الدراسة من خلال البنود الآتية:-

- 1- الاهتمام المتزايد للحكومة الأردنية بإدارة التغيير والتطوير في منظمات القطاع العام، وشمل هذا الاهتمام وزارة الصناعة والتجارة، و وزارة العمل، ووزارة التنمية الاجتماعية.
- 2- الحاجة إلى إبراز دور بيئة الرقابة الداخلية كبعد مهم للعملية الرقابية في منظمات القطاع العام الأردنية بمكوناتها المتمثلة بفلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي وسياسات الموارد البشرية.
- 3- إن تشخيص دور بيئة الرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام الأردنية، وقياس تأثيرها على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي المتمثلة بالتغيير في رضا العاملين (الزبون الداخلي) والتغيير في رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)؛ قد يسלט الأضواء على عامل من عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي الحالية والمستقبلية.
- 4- الحاجة إلى دراسة آراء متلقي الخدمة باعتبارهم احد الأطراف المتلقية والمستفيدة من نتائج عملية التغيير التنظيمي.

7-1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- إبراز مفهوم بيئة الرقابة الداخلية كأحد المكونات الرئيسية للرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2- قياس قوة بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية بالاستعانة بآراء العاملين (الزبون الداخلي) من خلال إجاباتهم عن الفقرات المتعلقة ببنود مكونات بيئة الرقابة الداخلية والخاصة بهذه الدراسة.
- 3- التعرف على جودة الخدمات المقدمة في منظمات القطاع العام بالأبعاد الخمسة وهي: الاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والجوانب الملموسة؛ وذلك بالاستعانة بآراء العاملين (الزبون الداخلي) و مقارنتها بآراء متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حول جودة الخدمة المقدمة في هذه المنظمات.
- 4- التعرف على دور بيئة الرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي والتي تمثلت في هذه الدراسة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) ، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).
- 5- تقديم التوصيات والاقتراحات المتعلقة بالاهتمام بمفهوم بيئة الرقابة الداخلية كمكون أساسي من مكونات الرقابة الداخلية والاعتماد عليه في تقرير طبيعة الرقابة الداخلية السائدة في المنظمات المختلفة.

8-1 - حدود الدراسة:

تتخصر هذه الدراسة بمختلف مديريات وزارة الصناعة والتجارة، ومديريات وزارة العمل ومديريات وزارة التنمية الاجتماعية؛ نظراً لدورها في تقديم خدمات مباشرة ذات طابع اقتصادي لمعظم شرائح المجتمع الأردني. وتتضمن مديريات لها في جميع المحافظات، كما أنها تبذل جهوداً متواصلة فيما يتعلق بالتغيير والتطوير التنظيمي لتحقيق التميز المستدام. أما بصدد الحدود الزمنية فقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الربع الأول من عام (2009).

9-1- محددات الدراسة:

واجه الباحث المحددات التالية أثناء إعداد هذه الدراسة من أهمها:-

- 1- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع بيئة الرقابة الداخلية بجميع مكوناتها.
- 2- تناولت المراجع الأجنبية والعربية مفهوم بيئة الرقابة الداخلية بشيء من الإيجاز.
- 3- عدم الاهتمام الكافي من قبل بعض المشاركين بالدراسة وخاصة متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في مختلف مديريات المنظمات الثلاث في الاستجابة للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

- 1-2- الرقابة الداخلية.
- 1-1-2- مفهوم الرقابة الداخلية
- 2-1-2- أهداف الرقابة الداخلية
- 3-1-2- الرقابة الداخلية في القطاع العام الأردني
- 4-1-2- مكونات الرقابة الداخلية
- 2-2- التغيير التنظيمي
- 1-2-2- مفهوم التغيير التنظيمي.
- 2-2-2- نماذج التغيير التنظيمي
- 3-2-2- أهداف التغيير التنظيمي
- 3-2- الدراسات ذات الصلة
- 1-3-2- الدراسات باللغة العربية
- 2-3-2- الدراسات باللغة الانجليزية

2-1-1-الرقابة الداخلية:

2-1-1-2-مفهوم الرقابة الداخلية:

أوضح أنثوني و جفنديرجن أن عمل الرقابة الداخلية يماثل من حيث المبدأ منظم الحرارة والذي عن طريقه يتم التحكم في درجة الحرارة حسب متطلبات النظام الذي وضع من أجله (Anthony&Govindarajan, 1998,PP:1-5) . إن هذا التوضيح من قبل أنثوني وجفنديرجن يستخلص منه أبعاداً كثيرةً تتعلق بطبيعة الرقابة الداخلية وأهميتها باعتبارها نظاماً جزئياً من نظام كلي والمتمثل في المنظمة أياً كانت رسالتها وحجمها، ولتسليط الأضواء على مفهوم الرقابة الداخلية يمكن استعراض وجهات النظر التي أبداها الكتاب والباحثون والخبراء في تعريف الرقابة الداخلية عبر فترات زمنية مختلفة ولأغراض مختلفة ، فلقد قال كيرير وبلنكت وسبيرين: معلومة أصبحت بديهية في علم الإدارة؛ بان الرقابة تمثل إحدى وظائف الإدارة الرئيسة الأربع، والتي تشمل التخطيط Planning ، والتنظيم Organizing ، والقيادة leading.(Greer&Plunkett,2007,P:64-66);

(Soobaroyen,2006,P.5) . و يقود هذا إلى معلومة مفادها بأن وظيفة الرقابة لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها في أي من المنظمات الناجحة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها. حيث قال جونسون وجنك : إن الرقابة الداخلية قد تم تعريفها من قبل المهتمين بمهنة المحاسبة عام 1949م؛ بأنها تتضمن خطة المنظمة وأساليب التنسيق والقياس المتبعة من أجل صون وحماية أصول المنظمة، وكذلك فحص دقة ومصداقية البيانات المحاسبية، وتعزيز كفاءة التشغيل، وتشجيع الالتزام والإخلاص للسياسات الإدارية المتبعة. وتمت إعادة نشر هذا التعريف

لاحقاً من ضمن "بيان معايير مراجعة الحسابات".

.Statement on Auditing Standards(SAS) No. 1(paragraph 320.09)

(Johnson&Jaenick,1980,P.7)

أما كالد وآخرون فقد قالوا: إن أنثوني (Anthony,1965) قد عرف الرقابة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتأكد المديرون من أن الموارد استخدمت بكفاءة وفاعلية من أجل إتمام أهداف المنظمة (Kald,etal,2000,P.200). لكن سـلين وليمز (Silaen&Williams,2007,PP:6-7) قد استعرضا عدة تعاريف لإدارة الرقابة الداخلية من قبل عدد من الكتاب والباحثين عبر فترات زمنية أوضحوا من خلالها تطور هذا المفهوم، حيث ذكروا: أن برتش (Brech,1965,pp:13-14) عرف الرقابة الداخلية بأنها فحص الإنجاز الحالي مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً ضمن الخطط الموضوعة للتأكد من تحقق الإنجاز المالي أو المادي المرغوب، كما ذكروا: أيضاً أن اوتشي (Ouchi,1977,PP:96-97) قد عرف الرقابة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها تتم مراقبة وتقييم الإنجاز، و ذكروا أيضاً: أن بيرنبرق و سنوغرس (Birnberg&Snodgrass,1988,PP:447-448) قد عرفا الرقابة الداخلية: بأنها تحقق أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة والذي يسهم في تحقيق التنسيق بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية. كما عرف أنثوني وجفنديرجن الرقابة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يؤثر المديرون على الآخرين في المنظمات لإتمام استراتيجيات المنظمات (Anthoy&Govindarajan,1998,P.6). أما بيونتن وآخرون وكونرث قد ذكروا أن تقرير COSO عرف الرقابة الداخلية بأنها العمليات التي تتأثر بمجلس الإدارة، والإدارة، وأشخاص آخرين لتعزيز الأمان الممكن والمتعلق بتحقيق الأهداف التالية:

مصدقية التقارير المالية ، تطبيق القوانين والأنظمة ، كفاءة وفعالية التشغيل Boynton,et al,2001,P.325 ; Konrath,2002,P.205 .

أما تكافيش وآخرون فقد عرفوا الرقابة الداخلية بأنها أنظمة تنقل المعلومات المفيدة لمساعدة المديرين في أعمالهم وفي صنع القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة بكفاءة وفعالية (Tekavčič,et al,No.D,P.2). لكن كيرير وفورد ولأغراض الدراسة التي قاما بها قد قالوا: إن الرقابة الداخلية عبارة عن الأدوات التي يستخدمها المديرون لمراقبة سلوك العاملين للتمكن من إتمام التغيير المخطط بنجاح (Greer&Ford,2005,P.30). أما بابس وآخرون فقد عرفوا الرقابة الداخلية بأنها تلك الأنظمة التي تنسق و تؤثر على مساعي العاملين في المنظمة (Pappas,et al, 2007,P.144). أما خبير التدقيق المالي دينابولي فقد عرف الرقابة الداخلية بأنها تحقيق التكامل بين الأنشطة والخطط والاتجاهات والسياسات وجهود أفراد المنظمة مجتمعة لتوفير ضمانات معقولة مفادها أن المنظمة سوف تحقق أهدافها ورسالتها (DiNapoli,2007,P.4). بينما عباس قال: إن الرقابة الداخلية تهتم بقياس وتصحيح أداء المديرين ومرؤوسيههم بقصد التأكد من الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، كما ذكر أيضاً: أن فاويل (Fayol) قد عرف الرقابة الداخلية بأنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان القصد منها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها (عباس، 2008، ص24).

و باستعراض ما جاء به الكتاب والباحثون والخبراء من تعاريف للرقابة الداخلية فقد لوحظ تطوراً على مفهوم الرقابة الداخلية عبر فترات زمنية مختلفة ؛ فقد عُرِفَت الرقابة تقليدياً بأنها العمليات التي من خلالها يتم صون أصول المنظمة وصدق البيانات المحاسبية، أما المفهوم الحديث للرقابة الداخلية والذي تطرق إليه الكتاب والباحثون بأنه يتضمن إلى جانب ما تضمنه

المفهوم التقليدي عدة أمور منها ؛ التأثير ومراقبة سلوك العاملين من أجل إتمام مهام التغيير، ونقل المعلومات إلى المديرين لتسهيل عملية اتخاذ القرارات السليمة، وكذلك الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

2-1-2- أهداف الرقابة الداخلية:

هناك عدة أهداف للرقابة الداخلية تطرق إليها الكتاب كل حسب وجهة نظره، فقد ذكر كرفين: أن هناك أربعة أغراض هامة للرقابة الداخلية في المنظمات وهي:- التكيف مع البيئة المتغيرة، والحد من تراكم الأخطاء، والتعامل مع التعقيد التنظيمي، وتقليل التكاليف (Griffin, 2002). وسوف يتم التطرق بإيجاز إلى كل منها.

فالتكيف مع البيئة المتغيرة أصبحت ضرورة ملحة، حيث إن بيئة الأعمال تواجه ظروفًا معقدةً و مضطربة، والذي يجبر إدارة هذه المنظمات أن تتسابق من أجل إحداث التغيير؛ إلا أن وضع الأهداف من قبل المديرين والوصول إلى تلك الأهداف يستغرق فترة زمنية ولا تتم بشكل فوري، كما أن الفترة الواقعة بين وضع الأهداف والوصول إليها قد يتخللها أحداث تحصل داخل المنظمة أو في بيئة المنظمة المحيطة والتي بدورها يمكن أن تعيق أو تمنع تحقيق تلك الأهداف أو أن تحرفها عن مسارها. لذا فإن تصميم النظام الرقابي المناسب يساعد المديرين في الاستجابة للظروف المتغيرة بعد توقعها ومراقبتها. وبالمقابل فإن التصميم غير المناسب للرقابة يمكن أن يؤدي إلى انخفاض إنجازات المنظمة دون المستوى المقبول.

أما الحد من تراكم الأخطاء وإن كانت صغيرة ففي الغالب ليس لها تأثير خطير على الوضع المالي للمنظمة خاصة في الفترة القصيرة، ولكن تراكم هذه الأخطاء الصغيرة يؤدي إلى

معضلات كبيرة. لذا فإن الرقابة الداخلية تكتشف هذه الأخطاء والتجاوزات في مهدها لإيجاد الحلول المناسبة لها.

أما بالنسبة للتعامل مع التعقيد التنظيمي فإن الرقابة الداخلية أصبحت ضرورة ملحة للتغلب على الأوضاع التي تواجهها ؛ مثل التعامل مع عدد كبير من المنافسين، والأعداد الكبيرة من أصناف مدخلات الإنتاج. كما أن للرقابة الداخلية دوراً في تقليل التكاليف وتعظيم المخرجات من خلال الوظائف التي تقوم بها(619-616:P).

أما إيكانيك فقد قال: إن الهدف النهائي من الرقابة الداخلية هو تحقيق أهداف المنظمة (Ekanayake, 2004,P.49). بينما لطفي(لطي،2005،ص100) قد ذكر أن أهداف الرقابة الداخلية حسب المعايير الصادرة من مجمع المراجعين الداخليين (IIA) تمثلت بالاعتماد على المعلومات ومدى ملاءمتها، والالتزام بالقوانين والإجراءات، والاستخدام الكفء للموارد، وتحقيق الأهداف، لكن أرنس وآخرين ذكروا: إن أهداف الرقابة الداخلية تتألف من : مصداقية التقارير المالية ، كفاءة وفعالية التشغيل، الامتثال للقوانين والأنظمة (Arens,et al,2006,P.270). إلا أن عباس قد أسهب قليلاً في ذكر أهداف الرقابة الداخلية فقد قال: إن من أهداف الرقابة الداخلية الخضوع للقوانين والأنظمة، والتقيّد بالمواصفات الكمية والنوعية الواجب توافرها في المنتج أو الخدمة التي تنتجها المنظمة، والتأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى دون إسراف أو تبذير. ورفع كفاءة مدخلات الإنتاج وكفاءة العاملين من خلال التأكد من أن استخدامها تم وفقاً لمعايير محددة، والكشف عن المبدعين من المديرين والأفراد ومكافأتهم، والتقليل من الانحرافات السلبية، والكشف عن مدى رضا العاملين وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، وتعزيز الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية(عباس،2008،ص34).

2-1-3- الرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام الأردني:

بموجب بلاغ رئاسة الوزراء رقم (31) لسنة 1992 والذي يتضمن توصيات أصبحت فيما بعد إطاراً عاماً لعمل وحدات الرقابة الداخلية في جميع المنظمات الحكومية، حيث أفصحت هذه التوصيات عن أن هدف الرقابة الداخلية يتمثل في مساعدة الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الحكومية للتأكد من أن الأهداف المحددة قد تم إنجازها وفق الخطط والسياسات المرسومة ، وأن يتم تزويد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات عما يجري على الواقع من أجل إحكام التقييم والمساءلة. وقد حددت التعليمات طبيعة وموقع الرقابة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة.

2-1-4- مكونات الرقابة الداخلية:

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مكونات الرقابة الداخلية، لكن هناك إجماعاً على ما جاءت به لجنة رعاية المنظمات الأمريكية (COSO) حول هذا الموضوع، حيث إن معظم من بحثوا في هذا المجال استرشدوا بما جاءت به المنظمة المذكورة (COSO). وعليه يمكن إبراز بعض ما ذكر في هذا الجانب. فقد ذكر ارنس وبيونتن Boynton,et al ,2001,p.325 ; Arens,et al,2006, p:274 نقلاً عن تقرير لجنة رعاية المنظمات الأمريكية (COSO) : إنه تم تحديد خمسة مكونات للرقابة الداخلية، ويتفق ذلك مع ما جاء به (Konrath,2002,p.205) حيث قال: إن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) قد حدد خمسة مكونات للرقابة الداخلية. لكن برويجن (Progyan,1992,P.18) حدد ثلاثة مكونات للرقابة الداخلية من ضمنها بيئة الرقابة الداخلية. أما كومبل و كومبل (Compbel&Compbel,2006,P:24-25) فقد ذكرا ستة

مكونات للرقابة الداخلية من ضمنها بيئة الرقابة. وبناء على معظم الأدبيات التي ذكرت آنفاً واعتماداً على ما جاءت به لجنة رعاية المنظمات الأمريكية (COSO)؛ فإن الرقابة الداخلية تتألف من خمسة مكونات يمكن ذكرها كالاتي: - بيئة الرقابة الداخلية، وتقدير المخاطر، والمعلومات والاتصالات، والنشاطات الرقابية والمتابعة. ويمكن توضيح مفهوم كل مكون من مكونات الرقابة الداخلية مع الإسهاب لبيئة الرقابة الداخلية بصفتها المكون الأساسي من مكونات الرقابة الداخلية والمتغير الأساسي في هذه الدراسة كما سيتبع لاحقاً.

2-1-4-1-1-بيئة الرقابة الداخلية:-

لقد تم توضيح مفهوم بيئة الرقابة الداخلية من قبل العديد من الباحثين والكتاب حيث سيتم التطرق إلى بعض ما جاءوا به؛ فقد ذكر بروجين و أرنس وآخرون : (Arens,et al,2006, P:275); (Progyan , 1992,P.18) أن بيئة الرقابة الداخلية تتألف من الأفعال، والسياسات والإجراءات التي تعكس كل اتجاهات الإدارة العليا والمديرين والمالكين تجاه الرقابة الداخلية وأهميتها للمنظمة. أما (الصحن،وسرايا،وعلي) وشحاته،2008،ص.20 فقد ذكروا: أن بيئة الرقابة تمثل مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة أو ضعف فعالية هيكل الرقابة الداخلية. كما عرف (Boynton, etal, 2001, P.330) بيئة الرقابة الداخلية؛ بأنها اتجاهات المنظمة في التأثير على وعي وشعور العاملين تجاه الرقابة الداخلية.

2-1-1-4-1-1-أهمية بيئة الرقابة الداخلية:

تمثل بيئة الرقابة الداخلية المكون الأهم والأساسي من بين المكونات الأخرى للرقابة الداخلية، فقد وصفها كونراث (Konrath,2002,p.205)،بأنها اللبنة الأساسية للرقابة الداخلية.

أما أرنس فوصفها: بأنها تمثل المظلة التي تلقي بظلالها على جميع المكونات في إشارة إلى أهميتها بالنسبة للمكونات الأخرى للرقابة الداخلية (Arens,et al,2006, p.274). أما خبير التدقيق داي نابولي فقد قال: بأنه إذا لم تكن بيئة الرقابة الداخلية قوية وإيجابية فإن نظام الرقابة الداخلية يكون غير فعال كما يجب (Di Napoli, 2007, p.7). وقد برزت أهميه بيئة الرقابة الداخلية بقيام المختصين بالتدقيق المحاسبي بتقييمها بغرض الحكم على جاهزية الرقابة الداخلية وقدرتها على مراقبه القضايا المالية وضبطها (Marden,et al ,1997,p.52).

وقد أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة المنظمات الراعية للجنة (Treadway) (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (coso) والمتعارف عليها في الأدبيات ذات العلاقة ب(COSO) في عام 1985 م من قبل خمس جمعيات مالية متخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي :-

- Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- American Accounting Association (AAA).
- Financial Executives Institute(FEI).
- The Institute of Internal Auditors(IIA)
- The Institute of Management Accountants(IMA)

وهي منظمه طوعية تتبع القطاع الخاص؛ ومن مهامها تحسين نوعية التقارير المالية من خلال أخلاقيات الأعمال، والإسهام في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية، ومساعدة الحاكمية المؤسسية (www.coso.org).

2-1-4-1-1-2- مكونات بيئة الرقابة الداخلية:

هناك تباين بين آراء الكتاب والباحثين والخبراء فيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية، ورغم ذلك التباين إلا أن هناك توافقاً في الآراء على أن بيئة الرقابة الداخلية تتألف من البنود التالية: - النزاهة والقيم الأخلاقية، والالتزام بالجدارة، ومجلس الإدارة و لجنة المراجعة، وفلسفة الإدارة ونمط التشغيل، والبناء التنظيمي، وتحديد السلطة والمسؤولية، وسياسات الموارد البشرية (الصحف، 2008، ص 24-26؛ تميمي، 2006، ص 85؛ Arens,etal,2006,PP:275-276; Boynton,etal,2001,PP:330 Stringer,No.D,P.3; Compell&Compbell,2006,PP:24-25; أما مؤسسة الوكيبيديا الموجهة من قبل (لجنة رعاية المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية COSO) فقد ذكرت: إن مكونات بيئة الرقابة الداخلية تتألف من الآتي: - النزاهة، والقيم الأخلاقية نمط التشغيل، وتفويض السلطة، وإدارة وتطوير الموارد البشرية (Wikipedia,No.D,P.2).

أما سيريرز فقد اعتمد ثلاثة متغيرات لبيئة الرقابة الداخلية لأغراض دراسته هي: فلسفة الإدارة العليا، وإدارة أنظمة الخطر، ثقافة الخطر (Sarens,2007,P.20). لكن كومبيل وآخرين ذكروا: أن بيئة الرقابة الداخلية تتألف من الآتي: القيم الأخلاقية، وتوزيع الموارد من قبل القيادة، والجدارة في كل مستوى تنظيمي، والسلطة والمسؤولية، وفلسفه الإدارة (Compbell etal,2007,P.21).

وبعد الاطلاع على آراء الكتاب والباحثين والخبراء فيما يتعلق بمكونات الرقابة الداخلية فإنه سيتم توضيح موجزاً لكل جزء من هذه المكونات والتي تم التطرق إليها في الأدبيات المشار إليها، مع أن هذا التوضيح سيتركز على ما جاء به أرنس (Arens,etal,2006,PP:275-276) وهي كالتالي: - النزاهة والقيم الأخلاقية، والالتزام بالجدارة، ومجلس الإدارة و لجنة المراجعة،

وفلسفة الإدارة ونمط التشغيل، والهيكل التنظيمي، والسلطة والمسؤولية، وسياسات الموارد البشرية.

وفيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية للقطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية، فبالرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تضمنت المراجع العربية، والمراجع الأجنبية، والدراسات السابقة والمقالات، المتوافرة في المكتبات ومن المصادر الإلكترونية المختلفة على الشبكة العنكبوتية الدولية، ومن الاطلاع على واقع الحال في القطاع العام الأردني من خلال خبرة الباحث في هذا القطاع وخاصة في مجال الرقابة الداخلية ؛ فقد تبلورت لدى الباحث البنود التالية لتكوّن بيئة الرقابة الداخلية لهذا القطاع ولتمثل مجموعة المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة:-

1- فلسفة الإدارة، وتتضمن البنود (القيم الأخلاقية، واكتساب المعرفة، والحرص على الموارد، وإستراتيجية الرقابة).

2- الهيكل التنظيمي ويمكن وصفه من خلال:- (التخصص، واللامركزية، والرسمية في العمل، والسلطة والمسؤولية).

3- سياسات الموارد البشرية وتتألف من ممارسة:- (اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتعويض العاملين، وتقييم وترقية العاملين).

وسيتم توضيح البنود أنفة الذكر بشيء من التفصيل بالاسترشاد بما جاءت به الأدبيات ذات الصلة.

أولاً:- فلسفة الإدارة:

يتضمن هذا الجانب ولأغراض الدراسة البنود التالية:-

1- القيم Values :

عرف فيشر و لفي (Fisher&Lovell,2003,P.111) القيم: بأنها المثل الجوهرية العليا عن كيفية تقييم الناس للأمور وكيف تكون نهاية الاختيارات التي ينشدها، أما جيردنز (Jardins,2006,PP:5-6) فقد عرف القيم بشكل عام بأنها: المعتقدات أو المعايير والتي نميل إليها بالتصرف أو الاختيار، أما جونز وآخرون (Jones,et al,2000,P332) فقد عرفوا القيم بأنها : المعتقدات والأفكار عن أنواع الأهداف التي يسعى إليها أفراد المجتمع، كما أنها أنواع من السلوكيات ينبغي أن تستخدم من قبل الأفراد لتحقيق تلك الأهداف، أما روبينس وجج (Robbins&Judge,2007,P.120) فقد ذكروا: أن القيم عبارة عن أساس للمعتقدات التي تحدد طبيعة التصرف للوصول إلى النهايات المرغوبة حسب وجهة النظر الفردية أو الاجتماعية.

وبالنسبة لأهمية القيم فقد ذكر روبين وجج في هذا المجال: إن دراسة القيم في السلوك التنظيمي شيء مهم باعتبارها أساساً لفهم اتجاهات العاملين ودوافعهم وتأثيرها على إدراكهم داخل المنظمة (Robbins&Judge,2007,P.121) ، كما قال جونز وآخرون: إن البعض من المديرين يراعى القيم التي من شأنها أن تُعرف المرؤوسين بأن إنجازاتهم ودورهم في الإبداع والابتكار و الريادة يلقي الاستحسان والترحيب من قبل المنظمة (Jones,et al,2000,P332).

2- اكتساب المعرفة:

عُرِفَت المعرفة: بأنها البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان، وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في كافة المجالات؛ لاسيما في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني وفي الحياة الخاصة (الزيادات،2008،ص18). كما عرفت المعرفة، بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتركمة لدى العاملين ولدى المنظمة، كما عرفوا إدارة المعرفة، بأنها الإدارة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة

قيمة إلى الأعمال وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة (العلي وآخرون، 2006، ص26).

وبالنسبة للمهارات فقد عرف (العلي وآخرون، 2006) المهارات بأنها: المعرفة بكيفية عمل الأشياء القيمة للمنظمة بحيث تتحول المهارات مع الزمن إلى قدرات جوهرية للمنظمة يمكن تعزيزها من خلال البرامج التدريبية وتقويم الأداء، وهناك ثلاثة أنواع من المهارات هي: المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية (ص ص: 329-330).

3- الحرص على الموارد:

تعتبر المواد والأجهزة والمباني والمعدات جزءاً من رأس مال المنظمات تستحق من المعنيين في المنظمة العناية الكافية من سوء الاستعمال؛ حيث يؤدي ذلك إلى التلف أو فقدان والذي من شأنه أن يزيد من التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل تقديم خدماتها بالتكاليف المعقولة (الصيرفي، 2006، ص181)، وأضاف (الصحن وآخرون، 2008، ص15) بقولهم: إن من مقومات نظام الرقابة الكفاء وجود السياسات والإجراءات اللازمة لحماية الأصول وضمان دقة وصحة البيانات والتقارير وخاصة في ظل اللامركزية، حيث يتطلب حماية الأصول تخصيص أماكن محكمة الإغلاق واستخدام وسائل حديثة لفتح وقفل تلك المخازن واستخدام الخزائن الرقمية والتأمين ضد المخاطر مثل السرقة والاختلاس والكوارث، وقال (المحياوي، 2006، ص273): إنه ينبغي على المنظمة تحديد وتوفير جميع الموارد اللازمة لضمان الجودة والتي تتضمن الموارد البشرية والمعدات والأدوات والموارد المالية وغير ذلك، والتي تسهم في إنجاز عمليات الخدمة وفقاً للمواصفات المطلوبة.

4- إستراتيجية الرقابة الداخلية:

تمثل إستراتيجية الرقابة الداخلية في هذه الدراسة اهتمام الإدارة العليا بالرقابة الداخلية بحيث يكون لمديريات أو وحدات الرقابة الداخلية رؤية ورسالة خاصة بها منبثقة عن رؤية ورسالة المنظمة، كما يكون لها أهداف واضحة للعملية الرقابية وان تتم هذه العملية من خلال عدة خطوات؛ حيث ذكر جرير وبلانكت (Greer&Plunkett,2007,p:114-115) خمس خطوات للعملية الرقابية وهي:- وضع المعايير، ومقارنة الإنجاز المتحقق بالإنجاز المتوقع، والكشف عن الانحرافات، وتحليل أسباب الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

لقد عرف روبنس وجج البناء التنظيمي: بأنه عبارة عن الكيفية التي يتم بها تقسيم وتجميع وتنسيق مهمات العمل بطريقة رسمية، وإن هناك ستة عناصر رئيسة على المديرين الاهتمام بها عند تصميم الهيكل التنظيمي وهي :- التخصص، وسلسلة الأوامر، ونطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية، والرسمية، والأساس الذي سوف يعتمد عليه في تجميع المهمات (Robbins&Judge,2007,P.538). إلا أن انثوني وجوفنديرجن عرفا البناء التنظيمي: بأنه عبارة عن علاقات من التقارير والمسؤوليات والسلطات لمختلف المديرين (Anthony&Govindarajan,2007,P.578)، أما دافت (Daft,2008,P.308) فقد عرف الهيكل التنظيمي بأنه: - مجموعه من المهام الرسمية أوكلت إلى الأفراد والأقسام، كما انه علاقات من التقارير الرسمية، وانه يتضمن خطوطاً من السلطة، و مسؤولية اتخاذ قرارات، وعدداً من المستويات الهرمية، و نطاق إشراف المديرين. و تصميماً من الأنظمة للتأكد من فاعلية التنسيق بين العاملين خلال الأقسام. وأضاف دافت أن مجموعة المهام الرسمية

والعلاقات الرسمية للتقارير تعطي إطاراً للرقابة الرأسيّة أو العمودية في المنظمة. أما فريل وآخرون (Ferrell,et al,2008,P.236) فقد قالوا: إن الهيكل التنظيمي هو ترتيب أو علاقة بين الوظائف داخل المنظمة. أما (الشماع وحمود،2005،ص163) فقد عرفا الهيكل التنظيمي: بأنه عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، كما يوضح التقسيمات الرئيسية والفرعية التي تضم مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى بيان أشكال وأنواع الاتصال وشبكات العلاقات القائمة .

وبالنسبة لعلاقة الهيكل التنظيمي بالرقابة، فقد تطرق بعض الكتاب ممن تناولت مؤلفاتهم مواضيع عن الرقابة الداخلية إلى الإشارة بأهمية الهيكل التنظيمي ودوره في الرقابة الداخلية، حيث ذكر ارنس ورفاقه: أن الهيكل التنظيمي وضح خطوط السلطة والمسؤولية الموجودة، وعن طريق فهم الهيكل التنظيمي للمنظمة يمكن إدراك وفهم كيفية تطبيق الرقابة (Arens,et al,2006,P.276). أما الصحن ورفاقه فقد قالوا: إن الهيكل التنظيمي يمثل جزءاً هاماً من بيئة الرقابة الداخلية لأي منظمة، حيث يتم من خلال الهيكل التنظيمي تخطيط وتنفيذ أعمال المنظمة والرقابة عليها (الصحن وآخرون،2008،ص26). كما أضافوا أيضاً: بأن الهيكل التنظيمي الكفاء في أي منظمة يعتبر أساساً لعملية الرقابة، ويمتاز الهيكل التنظيمي بالكفاءة إذا تم من خلاله تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الأشخاص والأقسام بصورة واضحة ودقيقة بحيث تتناسب مع قدراتهم ، كما يجب أن يكون لكل شخص في الهيكل التنظيمي رئيس يقيم أدائه باستمرار (ص ص 14-15).

وفيما يتعلق بأبعاد الهيكل التنظيمي فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب بعناصر الهيكل التنظيمي فقد حدد روبنس وجج (Robbins&Judge,2007,P.538) ستة عناصر رئيسه للهيكل التنظيمي هي: - تخصص العمل، والتعقيد وسلسلة الأوامر، ونطاق الإشراف، والمركزية

واللامركزية، والرسمية. أما (حريم، 2006، ص55) فقد حدد عناصر الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر هي: التعقيد، والرسمية، والمركزية. ولكن دافت (Daft, 2008, P:308-314) ذكر أن عناصر الهيكل التنظيمي تتألف من الآتي:- التخصص في العمل، السلطة والمسؤولية والمساءلة، نطاق الإشراف، التفويض، المركزية واللامركزية، التعقيد. وباستعراض بعض المفاهيم المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتي أوردها بعض الكتاب، ولأغراض الدراسة الحالية سيتم التطرق إلى أهم عناصر الهيكل التنظيمي و منها:-

1- التخصص:

لقد قال فيريل ورفاقه (Ferrel, et al, 2008, P:237-238) : إن التخصص هو تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، بحيث يقوم كل عامل بانجاز واحدة من تلك المهمات. بينما ذكر دافت (Daft, 2008, P.309) : أن التخصص هو الدرجة التي يمكن بها تقسيم مهام المنظمة إلى أعمال منفصلة، ويضيف أيضاً إلى أن التخصص يُدعى أحياناً بأنه (تقسيم للعمل). وهناك محاسن يمكن جنيها من خلال تطبيق مبدأ التخصص، كما أن هناك مساوئ من جراء ذلك، ومن ضمن المحاسن ما ذكر فيريل ورفاقه من أن تطبيق مبدأ التخصص يسهم في زيادة كفاءة العمل ويساعد العاملين على اكتساب صفة الاحتراف بصورة سريعة، كما يمكن توفير الوقت الضائع الذي قد يستغرق في عمليات تبديل المهمات بين العاملين ، كما أن عملية التدريب تكون ميسرة وسهلة. أما المساوئ فقد انحصرت بالشعور بالملل وعدم الرضا عن العمل وارتفاع معدل الدوران الوظيفي (P.237).

2- المركزية واللامركزية :

وأضاف دافت (Daft) في مجالات الهيكل التنظيمي ، حيث قال: إن المركزية واللامركزية تتعلق بالمستوى الهرمي الذي تصنع فيه القرارات، فالمركزية تعني أن سلطة القرارات توجد في

المستويات التنظيمية العليا، بينما اللامركزية يتم دفع سلطة القرارات باتجاه المستويات التنظيمية الدنيا. كما يعتقد أن اللامركزية تخفف العبء عن الإدارة العليا، حيث يمكن استخدام مهارات وقدرات العاملين بشكل أكبر، كما أن القرارات تكون قريبة من الفعل نتيجة اطلاع الأفراد عليها بشكل جيد، كما يستجاب للتغيرات الخارجية بصورة سريعة. وبالرغم من ذلك فهذا لا يعني أن كل منظمة ملزمة بأن تكون جميع قراراتها لامركزية، لذا يجب على المديرين تشخيص وضع المنظمة واختيار المستوى الملائم لصنع القرار والذي يلبي حاجات المنظمة.

3- الرسمية :

لقد قال دافت (Daft,2001,P.17) : إن الرسمية هي درجة استخدام المنظمة للتوثيق المكتوب، حيث يتضمن التوثيق: توثيق الإجراءات، والوصف الوظيفي، والأنظمة، والسياسات المكتوبة، ويضيف أيضاً: بأنه يمكن قياس الرسمية ببساطة في أية منظمة عن طريق إحصاء عدد الوثائق المكتوبة فيها. أما روبنس وجج (Robbins & Judge,2007,P.545) فقد قالوا: إن الرسمية تتعلق بالدرجة التي يكون فيها العمل داخل المنظمة يخضع إلى معايير محددة، فإذا كان العمل داخل المنظمة على قدر كبير من الرسمية فإنه يكون إلزامياً ويتصف بقدر قليل من حرية التصرف من حيث نوعية العمل ووقت إنجازه وعن الكيفية التي ينجز بها، وهنا لا بد من وجود وصف وظيفي صريح، وقواعد للعمل خاصة بالمنظمة، وإجراءات معروفة تغطي عمليات المنظمة. أما إذا كانت درجة الرسمية متدنية فإن سلوكيات العمل تكون غير مبرمجة نوعاً ما، مما يساعد العاملين على أن يتعاملوا مع قضايا العمل بحرية كافية، ويضيفان أيضاً إلى أن درجة الرسمية ليست متساوية في جميع المنظمات بل تختلف من منظمة إلى أخرى وحتى داخل المنظمة نفسها. بينما قال حريم: إن الرسمية تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيهه وضبط سلوك الأفراد

أثناء العمل(حريم،2006،ص.57). ولإغراض الدراسة تم الأخذ بمجمل ما جاء به الكتاب بغرض قياس الرسمية كأحد مجالات الهيكل التنظيمي.

4- السلطة والمسؤولية:

يعتبر مفهوما السلطة والمسؤولية متلازمين، حيث إن التطرق إلى أحدهما يستدعي الإشارة إلى الآخر، وقال دافت في هذا الجانب: إن السلطة والمسؤولية وجهان لعملة واحدة (Daft,2008,P.310)، وسيتم التوضيح بإيجاز عن كلا المفهومين من خلال السطور التالية:-
فقد عرف روبنس وجج (Robbins&Judge,2007,P.541) السلطة: بأنها حقوق إصدار الأوامر والتي يتوقع منها أن تطاع ويمتثل لها، وتكتسب هذه الحقوق من جراء تبوؤ المواقع الإدارية. كما عرف دافت: السلطة بأنها حق المدير الرسمي والشرعي في صنع القرارات وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد من أجل تحقيق مخرجات المنظمة المقصودة (Daft,2008,P.310)؛ حيث فرق دافت بين ثلاث خصائص للسلطة هي:-السلطة المخولة من المراكز التنظيمية، وقبول السلطة من قبل المرؤوسين، وندفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

أما المسؤولية فقد عرفها دافت: بأنها الواجب في إنجاز المهمة أو النشاط، ويضيف أيضا أن المسؤولية هي الوجه المقابل للسلطة (Daft, 2008,P.310). وتسند السلطة إلى المديرين مع الأخذ بالاعتبار تناسبها مع المسؤولية، فعندما تكون لدى المديرين سلطة قليلة لا تفي بمتطلبات المسؤولية ففي هذه الحالة يمكن أن يكون العمل ممكناً ولكن بصعوبة حيث يتم إنجاز العمل في هذه الحالة بالاعتماد على الإقناع والحظ. وبالمقابل عندما يمتلك المديرون السلطة الزائدة عن المسؤولية فإن المديرين في هذه الحالة يصبحون مستبدين وطغاة، ويستخدمون السلطة في مخرجات عبثية أو تافهة.

رابعاً - سياسات الموارد البشرية:

يشكل العنصر البشري أهم العناصر في المنظمات، وان تحييد هذا العنصر يصعب على التنظيم تحقيق أهدافه المرجوة (الصيرفي،2006،ص173). وتعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة الجهة التي يقع على عاتقها مسؤولية تطوير الأنظمة والعمليات ذات العلاقة بتدريب وتقييم ومكافأة وتشجيع العاملين (Martens,et al,2006,P.18). وسيتم توضيح سياسات الموارد البشرية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة من خلال أربعة أبعاد كما يلي:-

1- اختيار العاملين (الزبون الداخلي):

يعد اختيار العاملين قراراً يتطلب من متخذ القرار أن يتصف بالرشد والعقلانية لما له من انعكاسات على المنظمة ككل وهذا ما جاء به الكثير من الكتاب، والذي سيتم ذكر بعضاً منه خلال السطور التالية، ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار بعض التعاريف التي أوردها بعض الأدباء؛ فقد عرف مندي وآخرون الاختيار: بأنه العمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل انتقاء أفضل الأفراد من بين مجموعة المتقدمين للوظيفة في المنظمة (Mondy,et al ,2005,P.162).

ويعتبر إنجاز العاملين المحدد الأكبر لنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين الميزة التنافسية. فلقد ذكر المختصون في المنظمات أن الإنجاز الوظيفي من قبل الأفراد في المنظمة يعزى إلى عنصرين اثنين: أولهما، القدرات لدى الفرد وثانيهما، الجهد الذي يقوم به الفرد، وكلاهما يمكن التحكم أو التأثير عليهما ولو بشكل جزئي من قبل المنظمة؛ فمقدرة الفرد هي نتاج عمليتي الاختيار والتدريب، حيث تستطيع المنظمة عن طريق حسن الاختيار أن تجد أصحاب القدرات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب، أو عن طريق التدريب بتزويد هذه القدرات للعاملين الحاليين (Gatewood&Feild,2001,PP:3-4).

و يعتبر الاختيار من بين القرارات الهامة للمنظمة حيث إن نتائج الاختيار تنعكس على العاملين وعلى إنجازات المنظمة بشكل عام؛ حيث قال ماندي: إن عملية الاختيار للعاملين من القرارات المهمة الصعبة وإن المنظمة التي تحسن عملية الاختيار وتختار النوعية الجيدة من العاملين تحصد فوائد جوهرية، ويضيف أيضاً: بأن ملاءمة المعرفة والمهارة والقدرات التي يمتلكها الفرد مع الوظيفة المطلوبة توصف بأنها مبشرة بالنجاح، ويجب أن تقود إلى اقتصاد قوي (Mondy, et al 2005, P.163).

2- تدريب العاملين (الزبون الداخلي):

تولي أجهزة الإدارة العامة أهمية كبيرة للتدريب باعتباره الوسيلة التي يمكن بواسطتها إعداد جهاز بشري يسد أوجه القصور في الكفاءات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف (الصيرفي، 2006، ص58). ولأغراض الدراسة يمكن توضيح مفهوم التدريب وأهميته والخطوات التي تمر فيها البرامج التدريبية. فقد عرف ماندي (Mondy, et al, 2005, P.202) التدريب: بأنه جوهر الجهد المستمر والذي يستهدف تحسين كفاءة العاملين وإنجاز المنظمة. لكن نوي قال: إن التدريب جهد مخطط من قبل المنظمة لمساعدة العاملين في اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات ذات العلاقة بالعمل (Noe, et al, 2004, P.200). ومن خلال استعراض التعاريف السابقة فإن المنظمة تلجأ إلى عملية التدريب لرفع كفاءة العاملين لإيمانها بأن العاملين يشكلون مورداً هاماً للمنظمة تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها الطموحة؛ حيث قال نوي وآخرون: قد يحقق التدريب منافع للمنظمة إذا ما ربط التدريب باحتياجات المنظمة وعندما يشكل دافعية لدى العاملين (P.200).

3- تقييم و ترقية العاملين (الزبون الداخلي):

إن تقييم أداء العاملين أو تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات جميعها مسميات مترادفة المراد منها تحليل أداء الفرد بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة (السالم، 2009، ص238). أما بخصوص توضيح مفهوم التقييم فقد قال ماندي وآخرون معرفين تقييم الانجاز (Mondy,et al,2005,P.252) : بأنه نظام رسمي لمراجعة وتقييم إنجازات مهمات العاملين و إنجازات مهمات الفرق، مضيفاً أن الكثير من المنظمات لا تزال تركز على تقييم الأفراد. أما (French.Wend.L, et al, 2003, P.366) فيعرف تقييم الإنجاز بأنه تقييم رسمي ونظمي عن كيفية حسن إنجاز العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع المعايير الموضوعية.

4- تعويض العاملين:

عرف ماندي وآخرون التعويض: بأنه جميع المكافآت التي تعطىها المنظمة للعاملين نظير خدماتهم في المنظمة بغرض جذبهم وإعطائهم الدافعية للعمل والاحتفاظ بهم، وتقسم التعويضات إلى نوعين: تعويضات مالية، وتعويضات غير مالية، أما التعويضات المالية فتقسم إلى تعويضات مباشرة وتعويضات غير مباشرة، فالتعويضات المالية المباشرة: تشمل على الرواتب، والأجور، والعمولات، والمنح. أما التعويضات المالية غير المباشرة: فتتألف من الضمان الاجتماعي، والتعويض ضد البطالة، والتأمين الصحي... الخ. أما التعويضات غير المالية: فتشتمل على الرضا الذي يتحقق للعاملين من ذات العمل، أو من بيئة العمل الفيزيائية، أو النفسية (Mondy,et al,2005,P.284).

2-2- التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير احد تحديات المنظمات المعاصرة والذي يلقي أعباءً على كاهل المديرين والمسؤولين في المنظمات العامة والخاصة بمختلف أنواعها، مما أدى إلى قيام العديد من هذه المنظمات باشتغال بنائها التنظيمي على وحدات تنظيمية مهمتها التخطيط والتطوير التنظيمي للتغلب على ما يشهده الوقت الحـالي والمستقبلي من مستجدات تحتاج إلى التكيف معها (أبو الشيخ، 1999، ص11). أما براون وهارفي (Brown &Harvey, 2007) فقد ذكرا: بأن التغيير يؤثر على كل مناحي المجتمع مسبباً أبعاداً كبيرة من عدم التأكد، وأن التطوير التنظيمي يكشف عن عمليات متجددة والتي بدورها تؤهل المديرين إلى التغلب على متطلبات التغيير البيئي ومن هذه التغييرات تحسين الجودة، وزيادة الإبداع، وتتبع توجهات الزبون (P.68). وقال بيرس وآخرون: أن هناك علاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي من جهة وإدارة أنشطة الرقابة من جهة أخرى؛ حيث يقوم المديرون بملاحظة السلوك الحقيقي للمنظمة ومقارنته بالسلوك المتوقع، ويعد هذا الإجراء جزءاً من عمليات الرقابة يستطيع المديرون من خلاله تحديد كفاءة المنظمة المرغوبة وحاجة المنظمة إلى التغيير (Pierce, et al, 2002, P.627).

ولغرض تحديد أهداف التغيير التنظيمي في هذه الدراسة ينبغي تناول مفهوم، ونماذج التغيير التنظيمي، لأنها تشكل أساس فهم تلك الأهداف.

2-2-1 - مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم التغيير التنظيمي ولكن تمحورت جميع الآراء حول المقصود من التغيير المتمثل بزيادة فعالية المنظمة في ظل ظروف بيئة

مضطربة. فقد عرف بيرس وآخرون ، و ربنسون و ربنسون التغيير التنظيمي؛ بأنه انتقال المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرتقب أكثر فاعلية (ربنسون و ربنسون، 2000، ص 226) ; (Pierce ,et .al.2003,P.628). أما بروان و هارفي (Brown&Harvey,2007) فقد ذكرا: أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن محاولات لزيادة كفاءة المنظمات بقصد زيادة الإنتاجية من خلال إنعاش العاملين ممن لديهم القدرة على التطوير والابتكار والانجاز والإبداع (P.215)، وأضافا أيضاً أن التغيير هو نتيجة حتمية لقاء عمل المنظمات في البيئة المضطربة كما أنه تحديات مهمة ومعقدة لمحاولة زيادة كفاءة الأفراد والمنظمة، والذي بموجبه يتطلب من المديرين فهم طبيعة حاجات التغيير وتأثيرات البدائل المختلفة لاستراتيجيات التغيير (P.79). أما العميان فقد عرف التغيير التنظيمي: بأنه تغير موجه ومقصود من أجل تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يسهم في الانتقال إلى حاله تنظيميه أكثر قدره على حل المشكلات(2004،ص343). أما العبوي فقد عرف: التغيير التنظيمي بأنه تغير موجه ومقصود وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بما يضمن الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تتضمن أكثر قدرة على حل المشكلات (العبوي ، 2007، ص21).

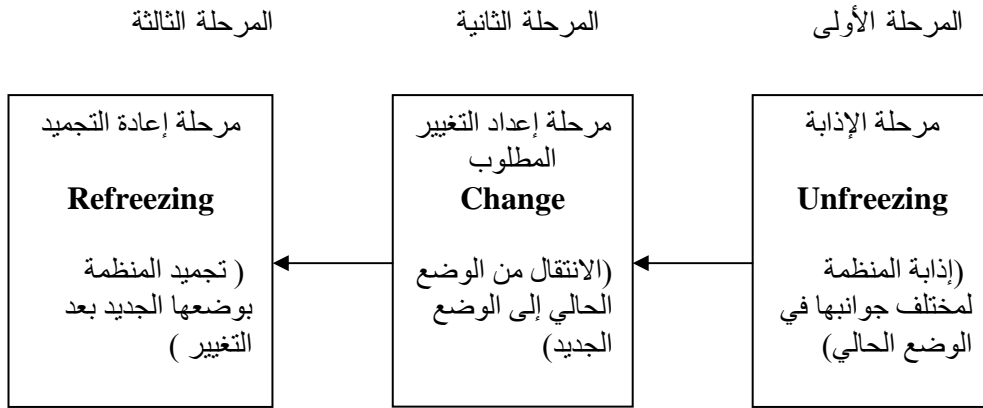
2-2-2- نماذج التغيير التنظيمي:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، حيث طرحوا العديد من النماذج موضحين من خلالها، محتويات التغيير، وعملياته ، وتداعياته وتوجهاته، وذلك للاطلاع عليها وأخذها بالاعتبار من قبل إدارة المنظمات عند إجراء عملية التغيير لتحقيق النتائج المرجوة. ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:-

1-2-2-2 - نموذج (Lewin,1951):

لقد ذكر الخفاجي و منصور: أن هذا النموذج من أقدم النماذج التي قدمت لدراسة التغيير، حيث يتكون من ثلاث مراحل يوضحها الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2) نموذج (Lewin,1951) في التغيير



المصدر: الخفاجي و منصور، 2009، ص 124

يوضح الشكل رقم (2) عملية التغيير والتي تتم من خلال ثلاث مراحل متعاقبة، ففي المرحلة الأولى تقوم الإدارة بتهيئة أساليب وطرق وآليات العمل وأنماط السلوك من أجل قبول التغيير من خلال خطط وبرامج يشترك فيها جميع المعنيين لتبدأ بعدها المرحلة الثانية، والتي من خلالها يتم التغيير الفعلي عن طريق خطط إستراتيجية أعدت لنقل المنظمة إلى الوضع الجديد؛ حيث يتم في هذه المرحلة تغيير أنماط السلوك والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وأية أجزاء من المنظمة ترى الإدارة ضرورة تغييرها لإتمام عملية التغيير، أما المرحلة الثالثة فيتم فيها إعادة تجميد الوضع الجديد من خلال المحافظة على استقرار الأنماط السلوكية الجديدة. وأضاف

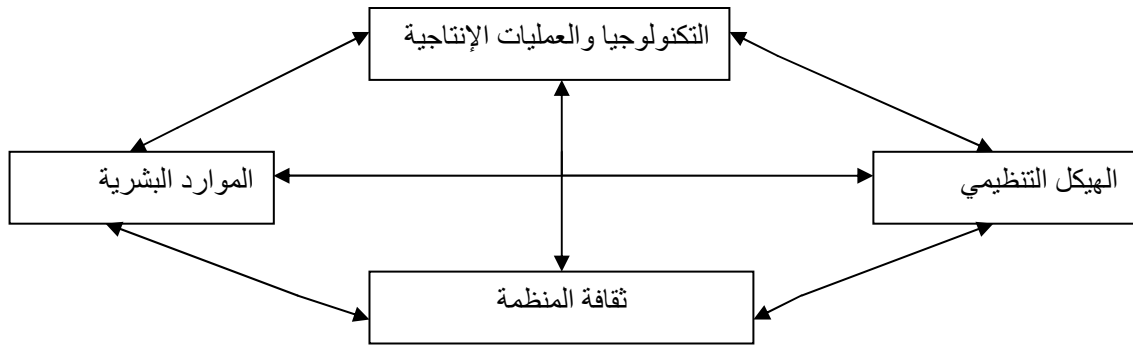
الخفاجي ومنصور أن هذا النموذج لا يتناسب وبيئة الأعمال المعاصرة والتي تتطلب قدراً كبيراً من المرونة والجاهزية لإجراء عملية التغيير بصورة مستمرة ومستدامة والذي يتعارض مع حالة التجميد والتي تتطلب الاستقرار والثبات لفترات طويلة (الخفاجي ومنصور، 2009، ص: 124-126).

2-2-2-2- نموذج (Levitt,1964):

كما ذكر الخفاجي و منصور نموذجاً أعده (Levitt,1964)، حيث يتعلق هذا النموذج بالعناصر الرئيسية التي يشملها التغيير التنظيمي معتبراً إياها بأنها عناصر متداخلة و مترابطة، وأن التغيير في أحد هذه العناصر سينعكس على باقي العناصر الأخرى، ويوضح الشكل رقم (3) طبيعة هذا النموذج.

الشكل رقم (3)

نموذج (Levitt,1964) في التغيير

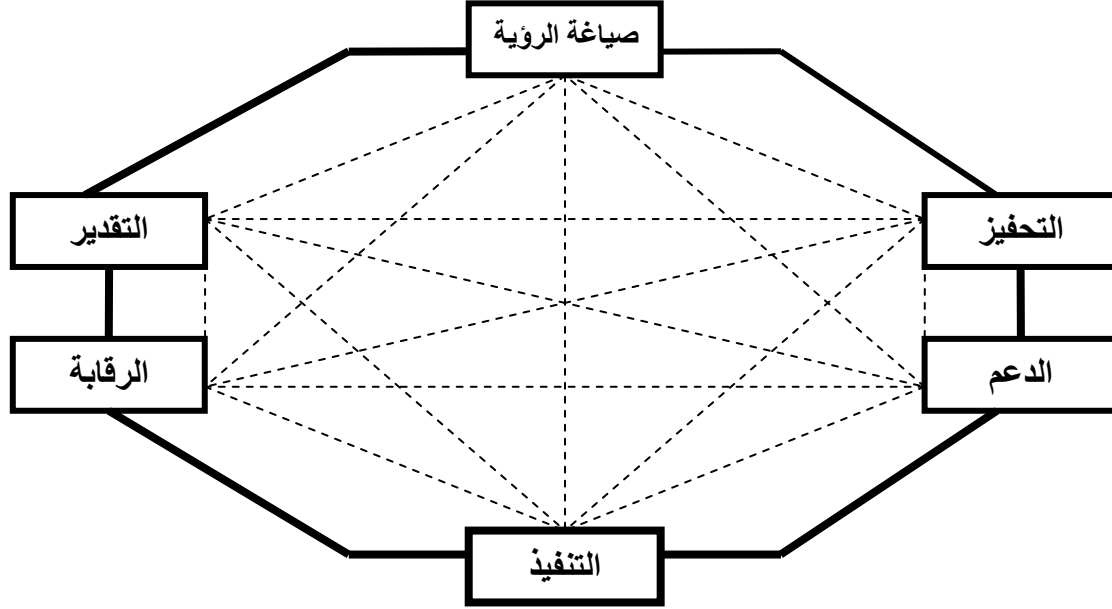


لقد افترض النموذج أن التغيير التنظيمي يشتمل على المجالات التالية: الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا والعمليات الإنتاجية، والموارد البشرية، وثقافة المنظمة. وبنفس النهج طرح (Hellriegel, et al,2001) فكرة الاعتمادية والتداخل بين المتغيرات الرئيسة والتي تطالها عملية التغيير في المنظمات وهي : ثقافة المنظمة ، الموارد البشرية، والتكنولوجيا والعمليات الإنتاجية، والهيكل التنظيمي، والإستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها. ويثير تطبيق هذا النموذج ضرورة تحديد نقطة البدء في عملية التغيير، وتحديد مستويات التغيير، وانعكاساته على إجراء التغيير المطلوب بالعناصر الأخرى (الخفاجي ومنصور،2009،ص ص:124 126).

2-2-2-3- نموذج (Hussey,2000):

وضح (صديق) نموذجاً عرضه (Hussey,200,P.48) ، حيث بين وجهة نظر أخرى لعملية التغيير تمثلت بالنموذج الموضح بالشكل رقم(4):-

الشكل رقم(4)
نموذج (Hussey,2000) في التغيير



المصدر: (صديق، 2003، ص 9)

يوضح الشكل رقم(4) أن عملية التغيير يجب أن تتم وفقاً لمجموعة من الخطوات المتكاملة والمتراصة وهذا ما تدل عليه الخطوط المتصلة. أما الخطوط المنقطعة فهي تعكس أمرين اثنين:-

الأول: إن كل خطوة من خطوات التغيير لا بد أن تسير في خط متوازٍ مع الخطوات الأخرى؛(كأن لا تقل أو تتوقف أهمية الرؤيا طالما تم تنفيذ التغيير بنجاح).

الثاني:- إمكانية أي خطوة أن ترغم قيادة المنظمة على إعادة النظر في الخطوات السابقة، فعلى سبيل المثال قد تكشف عملية الرقابة قصوراً في مقدار الدعم، أو سياسة التحفيز أو حتى في الرؤيا، والذي يتطلب من المعنيين إعادة النظر لتصويب الاختلال(صديق، 2003، ص: 9-12).

وباستعراض النماذج السابقة فقد تبين أن النموذج الذي عرضه (Hussey) يتوافق مع الدراسة الحالية حيث أعطى للرقابة دوراً في عملية التغيير التنظيمي كي تقوم بتزويد قيادة المنظمة بأي قصور في أي خطوة من خطوات عملية التغيير لإعادة النظر فيها.

3-2-2- أهداف التغيير التنظيمي:

وجدت إحدى الدراسات التي أجريت على عينة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تبنت برامج واسعة للتغيير بأن أهدافها من برامج التغيير تركزت في تحقيق الأهداف التالية:- فقد وجدت الدراسة أن نسبة (19%) من الشركات المبحوثة كان هدفها من برامج التغيير التنظيمي الاستجابة لطلبات العملاء، و (18%) من الشركات زيادة معنويات العاملين، و(14%) من الشركات زيادة المهارات الإدارية، و(10%) من الشركات زيادة مشاركة العاملين، و(19%) من الشركات تعزيز الوضع التنافسي، و(20%) من الشركات زيادة الإنتاجية (Brown &Harvey, 2006,P.6). بينما روبرنز وجج ركزا على هدفين للتغيير أولهما: السعي لتحسين مقدرة المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية، وثانيهما، السعي لتغيير سلوك العاملين (Robbins& Judge,2007,P.646).

أما (رينسون و رينسون، 2000، ص226) فقد قالوا: إن أهداف التغيير يتمثل بالأفراد المتأثرين بالتغيير والذين يجب إشراكهم في عملية التغيير. أما سفار وآخرون (Safar,et al,2006,P.87) فقد ذكروا أن من أهداف التغيير تحسين بيئة العاملين.

لكن ما جاء به الباحثون فيما يتعلق بأهداف التغيير التنظيمي فقد ذكر (القواسمه، 2005، ص9) ولغايات دراسته أن أهداف التغيير هي: التنافسية والبقاء وتحسين الأداء

وزيادة الإنتاجية والاستجابة للعملاء ورفع معنويات العاملين ، أما (الفارسية ، 2007، ص158) فقد ذكرت أن أهداف التغيير التنظيمي والمنسجمة مع غايات الدراسة بأنها تشتمل على الآتي:-
التكيف مع البيئة، وتجنب تدهور الأداء، والاستغلال الأمثل للموارد، وتطوير الخدمة، والتخلص من البيروقراطية، ومواجهة الاحتياجات المستقبلية للتوسع.أما (تومي وخريف، 2008 ، ص19) فقد ذكرا أن أهداف التغيير التنظيمي تمثلت بجودة الخدمة ، ورضا الزبون الخارجي .
ولكن ما تسعى إليه وزارة تطوير القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية من برامج التغيير فهو تنمية الموارد البشرية وتحسين الخدمات الحكومية.

وبناءً على ما جاء به الكتاب والباحثون وفيما يتعلق بأهداف التغيير التنظيمي فإن الباحث قد استخلص هدفين للتغيير التنظيمي لأغراض هذه الدراسة معتمداً على ما جاء به الباحثون، والكتاب، ووزارة تطوير القطاع العام، ومركز الملك عبد الله الثاني للتميز، هما: تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

2-2-3-1- تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي):

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد، حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية (المغربي، 2007، ص321).

وقد عرف روبنس وجج (Robbins&Judge,2007,P.85) الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي من عمل ما نتيجة تقييم خصائصه، ويضيفان أن هذا المفهوم لا يقف عند طبيعة أو نوع العمل نفسه وإنما يمتد إلى العلاقة والتداخل مع رفاق العمل والرؤساء، ويمكن قياس الرضا الوظيفي بطريقتين: الطريقة الأولى تعتمد على توجيه أسئلة إلى العاملين تتضمن إجابات مثل نموذج ليكرت ومن خلالها يمكن تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، أما الطريقة الثانية

فتتعلق في طبيعة العمل ؛ مثل المراقبة والأجور الحالية ، فرص التشجيع، العلاقة مع زملاء العمل. وقال المحياوي في هذا المجال: إن تحقيق رضا الفرد العامل يسهم في تقديم خدمة تلبى رغبة الزبون أولاً ورفع كفاءة أدائه ثانياً ، ويسهم في تحقيق فاعلية أهداف المنظمة (المحياوي،2006،ص205). ولأغراض الدراسة تم تناول متغير تحسين رضا العاملين بثلاثة أبعاد هي: بيئة العمل، المهارة والمعرفة، الولاء التنظيمي.

2-2-3-2- تحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي):

يمثل هذا المتغير أحد أهداف التغيير التنظيمي لأغراض هذه الدراسة، و يتحقق هذا الهدف من خلال تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة لطلابها في مختلف الوزارات موضع الدراسة، ولتسليط الضوء على مفهوم مستوى الجودة،سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم ذات العلاقة ومنها: جودة الخدمة، أهمية الجودة، أبعاد جودة الخدمة.

فقد عرف شاهن (Shahin,P.2) جودة الخدمة: بأنها المدى الذي تلبى بها حاجات الزبائن أو توقعاتهم، كما أضاف أيضاً أن جودة الخدمة تعرف كذلك بالفرق بين توقعات الزبائن للخدمة والخدمة المدركة. وقال المحياوي(المحياوي،2006،ص90): إن غالبية التعريفات الحديثة استمالت إلى تعريف جودة الخدمة بأنها معيار درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة. ويقول (العلي،2009،ص289) إن الزبون هو الذي يحدد تعريف الجودة والمتغيرات التي تؤثر على إدراكه لجودة الخدمة. أما فتزمونز وفتزمونز (Fitzsimmons& Fitzsimmons,2004,P.44) فقد ذكرا: أن تقدير جودة الخدمة يتم من خلال عملية تلقي الخدمة ؛حيث يمكن تحديد مستوى جودة الخدمة بالمقارنة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة من قبل الزبون، فتكون جودة الخدمة عالية إذا كانت الخدمة المدركة تفوق الخدمة المتوقعة، والعكس تكون الخدمة متدنية إذا كانت الخدمة المتوقعة تفوق الخدمة المدركة.

أما أهمية الجودة فإن تحقيق جودة الأداء أصبح حتماً يراود جميع المنظمات بغض النظر إن كانت قطاعاً خاصاً أو قطاعاً عاماً، وتعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسن المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة وذلك من خلال التحسين في عمليات وأنشطة المنظمات لغاية إرضاء الزبون. وتكمن أهمية الجودة في البنود التالية :- سمعة المنظمة، والمسؤولية القانونية للجودة، والمنافسة العالمية، وحماية الزبون، والتكاليف وحصص السوق (المحياوي وآخرون، 2006، ص32).

أما أبعاد جودة الخدمة فقد توصل عدد من الباحثين في مجال الدراسات التسويقية في مختلف مجالات الخدمة لاسيما في الخدمة المقدمة من قبل البنوك، أو الخدمات الهاتفية، أو في مجال السمسرة، أو شركات بطاقات الائتمان إلى خمسة أبعاد تستخدم من قبل الزبون في الحكم على مستوى جودة الخدمة وهي:- الاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والجوانب الملموسة. ويستخدم الزبون هذه الأبعاد الخمسة في بناء حكمه على جودة الخدمة، والتي تركز على المقارنة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة . وتكون الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة بمثابة مقياس لجودة الخدمة والذي يؤدي إما إلى الرضا أو عدم الرضا. ويمكن قياس الفجوة المشار إليها من خلال تصميم استبانته يجيب عنها متلقي الخدمة، والتي عن طريقها تستطيع الشركة الحصول على المعلومات المرتجعة عن مستوى جودة الخدمة (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2004, P.45). كما اتفق رأي شاهن مع ما جاء به فتزيمونس ، فقد قال نقلاً عن فان (Van Iwaarden, et al, 2003): إن أداة القياس SERVQUAL هي الأسلوب السائد المستخدم في قياس جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون (Shahin, P.4). ويمكن توضيح الأبعاد الخمسة المستخدمة لقياس جودة الخدمة بشيء من التفصيل كما ذكرها شاهن وفتزيمونس ، وانسجاماً مع ما جاء به (Parasuraman, P.31) وهي كما يلي:-

- الجوانب الملموسة: وتشتمل على المرافق المادية والأجهزة والمظهر الشخصي لمقدم الخدمة.
- الاعتمادية : القدرة على إنجاز الخدمة كما تم الوعد بها وبدقة .
- الاستجابة: الاستعداد والرغبة لمساعدة الزبون وتقديم الخدمة الفورية .
- التوكيد: (تتضمن الجدارة، والمجاملة، والمصادقية، والطمأنينة) كما تشتمل على المعرفة واللفظ لدى العاملين بالإضافة إلى مقدرتهم على إثارة روح الثقة.
- التعاطف: (تتضمن؛ الوصول والاتصال وفهم الزبائن)، ومنح الرعاية والاهتمام الفردي بالزبائن.

وبناء على ما سبق فقد استخدم الباحث الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة سאלفة الذكر، واستعان بتفاصيل تلك الأبعاد والتي أوردها براشورمان (Parasuraman,P.31)، حيث بلغت (21) بنداً كونت بنود الاستبانة الخاصة بمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في القطاع العام، كما أضيفت تلك البنود إلى الاستبانة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) بقصد إجراء المقارنات بين الإجابات الواردة عن أسئلة كلتا الاستبانيتين.

3-2- الدراسات ذات الصلة

هناك ندره في الدراسات التي استهدفت دراسة أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، وفيما يلي عرضٌ للدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات نموذج الدراسة:

1-3-2 الدراسات باللغة العربية:

1 - دراسة ياغي (2009)، بعنوان: أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن، وقد تم تحليل آراء مديري المصارف فيما يتعلق بتأثير برامج التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير الأهداف، والهيكل التنظيمي، والعمليات المصرفية الداخلية، وفلسفة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء، وخدمة العملاء، والتعلم والإبداع، والعمليات الداخلية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في الأردن والبالغ عددها (23) مصرفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتمثلت وحدة المعاينة بمديري المصارف. وقد أسفرت أهم نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعض برامج التغيير على الأداء.

2- دراسة تومي وخريف (2008)، بعنوان: تأثير إدارة التغيير على جودة خدمات المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكره.

هدفت الدراسة في البحث عن مدى تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات العمومية للصحة في الجزائر بما يحقق القدرة على الاستمرار والمنافسة وإرضاء الزبائن والوفاء بمهامها الإنسانية. وقد تم تعريف جودة الخدمات الصحية في هذه الدراسة بأنها: الوصول إلى إرضاء العميل وتحقيق توقعاته، كما عرفت إدارة التغيير بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة واستخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفاعلياً لإحداث التغيير في سبيل

خدمة الأهداف المنشودة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة التغيير في المنظمات العمومية للصحة في الجزائر على نوعيه الخدمات المقدمة وتكلفتها.

3- دراسة تركمان (2007)، بعنوان: الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء،

(استخدام بطاقة التصويت المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على

بعض المنظمات العامة).

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى استخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية وطبيعة تقييم الأداء للمستشفيات العامة في سوريا وإمكانية تطويره في ضوء نموذج بطاقة التصويت المتوازنة، والتي يتم تصميمها لهذا الغرض. وقد ذكر الباحث أن بطاقة التصويت المتوازنة تقوم بدراسة المنظمة من خلال أربعة محاور مختلفة هي: (التعليم، والنمو، وعمليات الأعمال، والربح، والمالية)، وتعطي هذه المحاور المجال لقياس الأداء بطرق مختلفة؛ فيهتم البعض بإنجاز الرؤية بينما البعض الآخر يهتم بتحقيق النجاح و توجيه الأداء، حيث اختبرت الدراسة العلاقة بين أسلوب الرقابة الإستراتيجية كمتغير مستقل وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمات كمتغير تابع. وقد عرف الباحث الرقابة الإستراتيجية بأنها نظام للتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ويتم ذلك من خلال وضع مستويات للأداء ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المستويات الموضوعية .

وقد تمثل مجتمع الدراسة بمستشفيات في سوريا، أما وحدة المعاينة فتمثلت بالعاملين بهذين المستشفيات حيث بلغ حجم العينة (60) عاملاً في كل مستشفى. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ايجابية باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية، وزيادة حجم الأعمال، وجودة الخدمة.

4- دراسة فارسيه (2007) بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، حيث تمت دراسة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال البنود التالية: (تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختبار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات العاملين) كمتغيرات مستقلة. أما المتغير التابع فتمثل بالتغيير التنظيمي ، حيث تم قياسه من خلال البنود التالية: (التكيف مع البيئة، وتجنب تدهور الأداء، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير الخدمة، والتخلص من البيروقراطية ومواجهة الاحتياجات المستقبلية للتوسع. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مراكز الوزارات الحكومية بسلطنة عمان ممن يشغلون فئات الإدارة العليا والوسطى .

و لقد أعتمد الباحث الأسلوب النظري (المصادر الثانوية) والمتمثلة بالكتب والدوريات والأبحاث، بالإضافة إلى استخدام الأسلوب الميداني (المصادر الأولية) حيث تم استخدام الاستبانة لهذا الغرض. أما عينة الدراسة فتم اختيار (8) وزارات بطريقه العينة العشوائية ليتم اختيار من بينها (407) عاملين يشغلون فئات الإدارة العليا والوسطى.

أما أهم النتائج فقد تمحورت حول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي؛ حيث أظهرت الدراسة أن القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق التغيير التنظيمي.

5- دراسة الكوفحي (2005)، بعنوان: الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال

للعاملين في مديريات وزارة التربية و التعليم في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم. حيث اختبرت الدراسة أثر الرقابة الإدارية على الأداء من خلال البنود التالية:- الشفافية، والحوافز، والمكافآت كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي الفعال كمتغير تابع.

وتضمن مجتمع البحث مديريات التربية والتعليم في الأردن. أما وحدة المعاينة فقد تمثلت بالأفراد العاملين في هذه المديريات. وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم العينة (449) فرداً موزعين على (11) مديريه، أما أداة جمع البيانات فقد استخدمت الاستبانة لهذا الغرض.

وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر للرقابة الإدارية في مجالي الشفافية، والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، أما المجالات الأخرى مثل تكافؤ الفرص، والمساءلة، تبسيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات، وإدارة الوقت، وإدارة الجودة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات فقد كانت درجة تأثيرها أقل .

6- دراسة الفلاحات (2005)، بعنوان: إستراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس

الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء من أجل تطوير فاعلية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، حيث عرف الباحث النموذج المتوازن لقياس الأداء: بأنه عبارة عن بطاقة تتضمن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الإستراتيجي للشركات، أما فعاليه التخطيط فهي تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية : - زيادة حقوق المالكين، وتعزيز العلاقات مع الزبائن، وكفاءة العمل، وتحقيق الريادة التكنولوجية، وتطوير الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة. أما فعاليه الرقابة فتم قياسها من خلال : تقييم الأداء، وتحليل الانحرافات، ورفع التقارير وتصحيح الانحرافات، وتطبيق محاسبة المسؤولية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية المساهمة العامة الأردنية، أما وحدة المعاينة فقد تمثلت بمسؤولي هذه الشركات، وبلغ حجم العينة (135) مسؤولاً. واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

و قد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أن هناك معوقات لتطبيق النموذج المتوازن والتي منها: مقاومة التغيير، وسوء التنظيم، ونقص الكفاءات، والبيئة السياسية والثقافية، والتكلفة. وفي ضوء النتائج التي حصل عليها الباحث فقد ذكر الباحث بعض التوصيات منها: تطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير وظيفتي الرقابة والتخطيط.

7- دراسة القواسمة (2005)، بعنوان : عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الرئيسة لإدارة التغيير؛ كأهداف التغيير ومحركات التغيير وأنواع التغيير والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها ومدى التغيير، وكذلك التعرف على أهم عوامل النجاح الحرجة. وقد اختبرت الدراسة أهم عوامل النجاح الحرجة (كمتغيرات مستقلة) حيث تضمنت البنود التالية : الموارد، ودعم الإدارة العليا، والتكنولوجيا، والعمليات، والجودة، ورضا العاملين والتدريب. أما المتغيرات التابعة فتمثلت بأبعاد إدارة التغيير والتي تألفت من البنود التالية : أهداف التغيير، ومحركات التغيير، وأنواع التغيير، والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها، ومدى التغيير وطرق إدارة التغيير وأثار التغيير. كما أوضحت الدراسة أن أهداف التغيير تتألف من (الميزة التنافسية، والبقاء، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، والاستجابة للعملاء، ورفع معنويات العاملين، وتعزيز مشاركة العاملين، وتطوير مهارات واستراتيجيات جديدة).

وتألف مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات العاملة في الأردن والبالغ عددها (29) شركة، ليتم من خلالها اختيار عينه طبقه لتشكل عينه الدراسة والتي بلغت (116) مفردة. حيث تمثلت وحدة المعاينة من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى.

أما أداة جمع البيانات فقد تم استخدام أسلوب الاستبانة. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي : أهميه عوامل النجاح الحرجة والاهتمام بها من قبل الشركات المبحوثة من خلال توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير، ودعم الإدارة العليا، واستخدام التكنولوجيا، وتحديد الأنظمة والعمليات، وتطبيق معايير الجودة، وكسب رضا العاملين والزبائن ، والعمل على تطوير العاملين وتدريبهم .

8- دراسة الأعور (2005)، بعنوان: قياس مدى تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها على فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأثرها على تحقيق فاعلية هذه الشركات. حيث اختبرت الدراسة إستراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا كمتغيرات مستقلة. أما المتغير التابع فتمثل بالفاعلية (تحقيق الشركة لأهدافها). وتم قياس إستراتيجية تغيير وتطوير الموارد البشرية بمعنوية العاملين، والتحفيز. أما استراتيجيه التغيير والتطوير بالهيكل التنظيمي فقد قيست بتغيير خطوط السيطرة والرقابة، وتغيير خطوط السلطة، ونطاق الإشراف، والمركزية واللامركزية وغيرها. أما إستراتيجيه تغيير وتطوير التكنولوجيا فقيست من خلال الخيارات التي تتخذها المنظمة في اكتساب وتطوير ونشر التكنولوجيا. أما المتغير التابع (الفاعلية) فقيست من خلال درجة تحقيق أهداف المنظمة وعامل الربحية المتمثل في العائد على الاستثمار خلال فتره زمنيه. وتمثل مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية حيث بلغت (73) شركه. أما وحده المعاينة فقد تمثلت بالمديرين العاملين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ وجود علاقة بين مدى تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير والفاعلية (مدى تحقيق الأهداف) في الشركات المبحوثة، إلا انه لا توجد علاقة بين مدى تطبيق إستراتيجيات التغيير والتطوير والفاعلية (مقاسه بالعائد على الاستثمار (ROI) في الشركات المبحوثة.

9- دراسة عبد القادر (2004) : بعنوان (الرقابة الإدارية و دورها في الأداء المؤسسي)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين طبيعة النظام الرقابي والأداء المؤسسي، و درست بالنسبة لنظام الرقابة؛ (ردود أفعال العاملين نحو نظام الرقابة المتبع، والأساليب والوسائل الرقابية المستخدمة، واهتمام الإدارة العليا بنظام الرقابة، والنمط القيادي المتبع؛ من حيث تركيز الاهتمام بالعنصر البشري أو الاهتمام بالأداء، و تعدد الجهات المسؤولة عن العملية الرقابية، كمتغيرات مستقلة. أما بالنسبة للأداء المؤسسي كمتغير تابع، فتم قياسه بالعائد على الاستثمار.

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة، أما وحدة المعاينة فتألفت من مديري المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات المبحوثة. وقد استخدم الباحث وسيلتين لجمع البيانات، المقابلة الشخصية تم من خلالها مقابله (137) مديراً، الاستبانة تم استخدامها ليتمكن الباحث من الحصول على بيانات تدعم ما تم الحصول عليه من المصادر الأخرى .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها؛ أن العملية الرقابية الممارسة في الشركات الصناعية تمتاز بالطابع الرسمي وتميل إلى المركزية والتشدد، وأن الشركات المبحوثة تعتمد بشكل كبير على الوسائل والأساليب الرقابية التقليدية في ممارسة الرقابة على أعمالها، وأن هناك ندره في استخدام الأساليب الحديثة في الرقابة مثل (مفاهيم إدارة الجودة الشاملة)، (حلقات الجودة) و (الإدارة بالأهداف). وإن اهتمام المستويات الإدارية العليا بالرقابة حسب ما جاء في استجابات المبحوثين (من فئة المديرين) ليست بالمستوى المرغوب، كما أن رعاية واهتمام الإدارة العليا بنظام الرقابة كانت رعاية محدودة؛ حيث إن التجاوب محدود من قبل الإدارة العليا فيما يتعلق بتقارير الرقابة.

2-3-2 - الدراسات باللغة الانجليزية:

10- دراسة (2008) Abdullah. And Kumar. بعنوان:

Managing Employees' Career Progression: A Strategic Lever in Human Resource Development.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التخطيط المهني للعاملين، وبرامج التدريب، وتقييم التقدم المهني كإستراتيجيه رافعه في تطوير الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في ماليزيا، حيث تم توضيح الغرض الرئيس من تطوير الموارد البشرية في هذه الدراسة؛ بأنه عبارة عن التدريب من أجل تعزيز القدرات المستقبلية والتي تعرف (بالتطوير المهني) والاهتمام بها أكثر من تحسين القدرات والمهارات الحالية .

وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلة الشخصية. وتمثلت وحدة المعاينة بمديري الموارد البشرية ؛ حيث تم إرسال الاستبانة إلى (2135) شركة صناعية مسجلة لدى الحكومة الماليزية، وبلغ عدد الشركات المستجيبة (363) شركة، وبلغ عدد المقابلات (50) مقابلة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن التخطيط المهني للعاملين والتطوير في المنظمات ينحصر بشكل واسع في المنظمات الكبيرة، كما أن تخطيط التطوير المهني للعاملين والتزويد بالتدريب يحقق الأهداف المحددة، كما أوضحت الدراسة بان إدارة التقدم المهني للمنظمات الصناعية في ماليزيا تكون مسؤولية العاملين الأفراد عنها بشكل كبير بالمقارنة بمسؤولية أصحاب العمل سواءً أكانوا مراقبين أم مديري موارد بشريه.

11 - دراسة (2007). Verbeeten. بعنوان :

The Use of Control Systems in Public Sector Organizations : An Empirical Investigation in Dutch Municipalities.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الداخلية على الإنجازات في منظمات القطاع العام؛ وقد اعتبر الإنجاز كمتغير تابع تألف من جزأين: الجزء الأول هو إنجاز كمي يمكن قياسه من خلال؛ (عدد وحدات الإنتاج، وتحقيق أهداف الإنتاج أو أهداف الخدمة، وكفاءة وحدات التشغيل). أما الجزء الثاني فهو إنجاز نوعي يمكن قياسه من خلال؛ (نوعيه ودقة العمل المنجز، وعدد الابتكارات أو الأفكار الجديدة من قبل الوحدة، والسمعة الحسنه نتيجة العمل المتميز، والروح المعنوية). أما الرقابة المجتمعية (Clan control) فقد اعتبرت كأحد المتغيرات المستقلة وتم قياسها من خلال؛ مدى تشابه القيم لجميع العاملين في المنظمة، والقيم معروفه في المنظمة بشكل عام، والقيم في هذه المنظمة تلقى الدعم بشكل واسع، ومدى تلاؤم قيم المنظمة مع العاملين الجدد. وقد تكون مجتمع الدراسة من المجالس البلدية في هولندا. وتمثلت وحدة المعاينة بالأشخاص الذين لديهم مسؤوليات إداريه. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد أسفرت أهم نتائج الدراسة عن أن وضوح الأهداف لها علاقة ارتباطيه موجبة باستخدام الرقابة المجتمعية، وهناك علاقة ايجابية بين استخدام الرقابة المجتمعية وكل من الإنجاز الكمي والإنجاز النوعي.

12 - دراسة Pappas, et al (2007) بعنوان :

The Joint Influence of Control Strategies and Market Turbulence on Strategic Performance in Sales – Driven Organizations.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إستراتيجيات الرقابة على إنجازات البيع مع الأخذ بالاعتبار حالة عدم استقرار السوق في الشركات العاملة في قطاع العناية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث درست العلاقة بين (الرقابة الذاتية، والرقابة المتخصصة، والرقابة على النشاط، والرقابة على المخرجات) كمتغيرات مستقلة وأثرها على (إنجازات البيع) كمتغير تابع. وقد تكون مجتمع الدراسة من المنظمات التي تعمل في مجال البيع في قطاع العناية بالصحة، وتمثلت وحدة المعاينة بمديري ورجال البيع في هذه المنظمات. أما أداة جمع البيانات فقد استخدم نوعين من الاستبانات إحداهما خاصة بالمديرين والأخرى برجال البيع.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة قد تمحورت حول الآتي : علاقة ايجابية بين الرقابة الذاتية وإنجازات البيع، وعلاقة سلبية بين الرقابة المتخصصة وإنجازات البيع، وعلاقة ايجابية بين الرقابة على النشاط وإنجازات البيع ، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على المخرجات وإنجازات البيع.

13- دراسة (2007) Sarens - بعنوان :

A Research Note on The Relationship between The Control Environment and The Size of The Internal Audit Function in Belgium.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين بيئة الرقابة وحجم وظيفة التدقيق الداخلي، حيث تألفت بيئة الرقابة الداخلية لأغراض هذه الدراسة من البنود التالية: (فلسفة الإدارة، ثقافة الخطر، تشكيل إدارة نظام الخطر)، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعتين من الشركات: المجموعة الأولى؛ تمثلت بشركات التامين والبنوك والتي تقوم بوظائف تدقيق داخليه، والمجموعة الثانية؛ تألف من الشركات الصناعية والخدماتية والتي تقوم بوظيفة التدقيق الداخلي أيضا. وتمثلت وحدة المعاينة برؤساء التدقيق التنفيذيين.

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت (260) استبانة بواسطة البريد الإلكتروني، وتم استرداد (85) استبانة منها. وبلغ عدد الاستبانات المعتمدة لأغراض الدراسة (73) استبانة.

وأسفرت أهم النتائج عن أن تشكيل نظام الخطر تترافق ايجابيا مع حجم وظيفة التدقيق الداخلي. كما أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الإدارة ودرجه تشكيل نظام إدارة الخطر.

14 - دراسة (Morris , et al.(2006) بعنوان: Balance Management

Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship.

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنظمة الرقابة، وتحقيق الريادة في المنظمات؛ حيث قامت الدراسة بقياس العلاقة بين درجة الرسمية في أنظمة الرقابة الداخلية كمتغير مستقل، وتحقيق الريادة كمتغير تابع. وتم قياس درجة الرسمية في أنظمة الرقابة الداخلية من خلال البنود التالية: - مدى اهتمام أنظمة الرقابة بالمعايير الصارمة والمتعلقة بالتعامل مع الزبائن أو الموردين أو الأطراف الخارجية، ووضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية لكل عمل في الوحدة أو القسم، وتوزيع السلطة بشكل فاعل لجميع المستويات التنظيمية وحسب الحاجة. أما المتغير التابع (التوجهات الريادية)، فقد عرفها باحثو هذه الدراسة؛ بأنها تقديم منتج أو خدمة جديدة بمستوى عالٍ؛ وتم قياسها من خلال البنود التالية :- مقارنة التحسينات والخصائص الجديدة للخدمة أو المنتج بالمنافسين، وأن يكون هناك استعداد لتحمل مخاطر من أجل الكشف والحصول على فرص نمو، وإجراء بحوث فعالة من أجل الاستحواذ على فرص ذات قيمة والنمو السريع الذي يتلاءم مع متطلبات الأهداف الرئيسية، والقرارات ذات الأوزان الكبيرة بالرغم من مخرجاتها التي قد تكون غير مؤكدة.

وتكون مجتمع الدراسة من (200) منظمة من المنظمات الكبرى والمتوسطة الحجم؛ والتي اختيرت عشوائياً من أكبر (10) مدن في ولايتين أمريكيتين؛ وتمثلت وحدة المعاينة بمديري هذه المنظمات، أما أسلوب جمع البيانات فقد استخدمت الإستبانة لهذا الغرض. وتمخضت نتائج الدراسة عما يلي : أوضحت مفهوم الرقابة الداخلية من خلال الإفصاح عن الأبعاد التي تتكون منها والتي من ضمنها الرقابة الرسمية ، كما برهنت النتائج بشكل واضح على أن

أنظمة الرقابة تؤثر في مستوى الريادة ، وأن مستويات الريادة كانت عالية في حالة الرقابة غير الرسمية بشكل كبير، وأن مستويات الريادة كانت أقل في حالة الرقابة الرسمية.

15 - دراسة (Liao(2006 بعنوان : Human Resource Management

Control System and Firm Performance : A contingency Model of Corporate Control.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نوع الرقابة التي تستخدمها الشركة الأم على الوحدات التابعة لها، وعلى أداء العاملين وسلوكهم وانعكاسات ذلك على أداء الوحدة، وقد ميزت الشركة الأم بين نوعين من الرقابة: رقابة مالية؛ يمكن قياسها من خلال (العائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، والتقارير الرسمية). ورقابة إستراتيجية يمكن قياسها من خلال (اللقاءات الرسمية وغير الرسمية وجهاً لوجه بين الشركة الأم و الشركة التابعة بشكل شخصي، ومعايير موضوع الإستراتيجية مثل خصائص الخطة التسويقية). أما نظام الرقابة على إدارة الموارد البشرية، فإنه يقيم مدى إستخدام الشركة التابعة لإدارة الموارد البشرية في تنظيم الإنجاز، وتكون هذا المتغير من ثلاثة أنواع من أنظمة الرقابة: الرقابة على السلوك وقيست من خلال؛ (إلى أي مدى يتم برمجه المعايير والخطوات)، والرقابة على المخرجات وقيست من خلال (الرصد الجيد لسلوك الشركة التابعة)، والرقابة على المدخلات وقيست من خلال (تطوير الفرص، وإعطاء فرص للتدريب والتطوير).

وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الأعمال في تايوان، واختيرت عينة الدراسة من (81) تكتلاً لتشكّل (326) شركة تابعة. وتمثلت وحدة المعاينة برؤساء هذه الشركات، أما أداة جمع

البيانات فقد استخدمت الإستبانة لهذا الغرض؛ حيث بلغ عدد المستجيبين (98) فرداً من أصل حجم العينة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ أن الشركات التابعة التي استجابت للاستبانة قد أعربت عن أن الاستخدام المناسب للرقابة على إدارة الموارد البشرية هو عامل إسهام في إنجاز المنظمة. كما أن الرقابة على السلوك، والرقابة على المدخلات لهما دورٌ في تحسين الإنجاز.

16-دراسة (Ford & Greer.(2005) بعنوان : The Relationship between Management Control System - Usage and Planned Change Achievement: - An Exploratory study.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين استخدام أنظمة الرقابة وإنجاز عمله التغيير المخطط في المنظمات. حيث بحثت العلاقة بين استخدام أنظمة الرقابة الداخلية من قبل المديرين وإنجاز عمله التغيير، وقامت الدراسة بقياس المتغير المستقل من خلال:مراجعته الإنجاز (تستخدم في العادة لمراقبه سلوك العاملين). نظام المكافآت، والذي يتضمن (دافعيه السلوك لتحقيق مخرجات إيجابيه للمنظمة). ومراقبه المخرجات والتي تتضمن (تحرير وصياغة المعلومات والتي تعطي صورة واضحة عن كيفية عمل المنظمة). أما المتغير التابع (التغيير) فتم قياسه من خلال: تطوير سلوك جديد، وتطوير العمليات الضرورية لعملية التغيير، والاتصالات المنظمة والتغذية الراجعة والمهارات الجديدة.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على المنظمات التي تشترك في حلقات الدراسة المتعلقة بإدارة التغيير، وبلغ حجم العينة (22) منظمه، وتمثلت وحدة المعاينة بالمديرين المشاركين في الحلقات المشار إليها حيث بلغ عددهم (80) مديراً؛ ومثلت العينة القطاع الصناعي وقطاع

الخدمات، وشكلت منظمات القطاع الخاص ما نسبته (3/2) من حجم العينة، وما تبقى من القطاع الحكومي، وقد استخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات. وتمخضت الدراسة عن النتائج التالية:- أن المديرين يستخدمون أنظمه الرقابة بدرجة أقل من استخدام العناصر الأخرى المتعلقة بعمليات التغيير، كما أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام أنظمه الرقابة وإتمام النجاح.

17 - دراسة Taylor & Francis Group Ltd. (2005) بعنوان:

Linking Management Control System with Product Development and Process Decisions to Cope with Environment Complexity .

هدف الباحث، إلى دراسة قضيتين:- الأولى تتعلق بتأثير بيئة الأعمال المعقدة في اختيار نظام الرقابة المناسب. والقضية الأخرى تتعلق بتأثير أنظمة الرقابة في تطوير المنتجات، وقرارات العمليات المتعلقة بالمستوى التشغيلي. وقد ميز الباحث بين مصدرين محتملين للتغيير: الأول تمثل بالبيئة الخارجية وتعقيدها، والآخر بالبيئة الداخلية والمتمثلة في العوامل المنظمة، كما ميز بين نوعين محتملين من الأنظمة الرقابية: النوع الأول وهو الرقابة الإستراتيجية والثاني الرقابة المالية. وتم قياس التعقيد البيئي (البيئة الخارجية) من خلال؛ تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين، وسرعة التغيرات التكنولوجية، وتغير حاجات الزبائن، ومدى تنافس المديرين والكادر التنظيمي في سوق العمل. أما (البيئة الداخلية) فتم قياسها من خلال؛ البناء التنظيمي، والمسؤولية في العمل، وعمليات اتخاذ القرار، ووضوح المسؤوليات للمديرين، وعلاقة الثقة بين المشرفين والمرؤوسين. أما الرقابة الإستراتيجية فتم قياسها من خلال؛ المشاركة في المعلومات عن المنافسين داخل المنظمة، والبحث في إستراتيجية المنافسين والميزة التنافسية على

مستوى المديرين، وتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بالمعلومات عن المنافسين والتي تتم بين المديرين والعاملين. أما الرقابة المالية فتم قياسها من خلال؛ الأهداف المالية، والحصة السوقية، واهتمام أصحاب المصلحة، والمنافسة في الأجل القصير. أما تطوير المنتج فتم قياسه من خلال؛ زيادة عدد المنتجات والخدمات، وتقديم منتج أو خدمة جديدة، وتوسيع مدى الأسواق والأعمال، أما فيما يتعلق بتطور العمليات الصناعية فتم قياسها من خلال؛ مرونة العمليات الصناعية والتي بدورها تسهم في الاستجابة للحاجات السوقية، والاهتمام بتقليل الوقت، والكلفة. وأجريت الدراسة على عينه مكونه من (850) شركه، أما أداة جمع البيانات فقد استخدمت الاستبانة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية.

هذا وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :- إذا كان التغيير بسبب تعقد البيئة الخارجية فتميل المنظمة إلى اعتماد نظام رقابه استراتيجيه، وأما إذا كان التغيير نتيجة عوامل تنظيميه فيعتمد نظام الرقابة المالية. كما أن الرقابة المالية لها علاقة سلبية مع البحث والتطوير بخلاف الرقابة الإستراتيجية والتي لها علاقة ايجابية مع البحث والتطوير.

18- دراسة (Marden. Holstrumz and Schncider. (1997) بعنوان :

Control Environment Condition and The Interaction Between Control Risk, Account Type and Management's Assertions.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التغيرات في ظروف بيئة الرقابة على تخمينات المدققين لخطر الرقابة لمختلف أنواع الحسابات المالية في المؤسسة في ظل مستوى مزاعم المديرين، حيث اختبرت الدراسة بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة)، الحسابات المالية في المؤسسة وتشمل (الديون، القروض، ودائع) مزاعم المديرين كمتغيرات مستقلة وأثرها على تخمينات

المدققين. وتمت الدراسة على (40) ممارساً للتدقيق من ذوي أصحاب الخبرات في التدقيق المالي والتي تتراوح خبراتهم (2- 4) سنوات وهم الذين حضروا الحلقة الدراسية بعنوان: (a KPMG Peal Marwiick national financial Institution training seminar) وأسفرت أهم النتائج على أن بيئة الرقابة الداخلية تؤثر على تقديرات المدققين للرقابة الداخلية كما وجدت الدراسة أن الاختلافات المتعلقة في ظروف بيئة الرقابة لها تأثير هام على تخمين مخاطر الرقابة بمعزل عن عناصر الرقابة الداخلية الأخرى.

19 - دراسة (1992) Progyan. بعنوان: **The Influence of Client Control:**

Environment Attributes on Evaluation of Internal Control :

هدفت الدراسة إلى البحث عن تأثير خصائص بيئة الرقابة الداخلية على استقلالية تقييم المدققين لهيكل الرقابة الداخلية، وقد أوضحت الدراسة أن هيكل الرقابة الداخلية قد تم تعريفه من قبل (SASs) Statement on Auditing Standards ؛ حيث يتكون من ثلاثة مكونات: البيئة الرقابية، النظام المحاسبي، والإجراءات الرقابية؛ حيث أشار إلى أن بيئة الرقابة تعكس كل الاتجاهات والإدراكات وأفعال المديرين والإدارة العليا والمالكين وأي أطراف أخرى ممن يسلطون الاضواء على أهميه دور الرقابة في المنظمة.

ولقد تضمنت الدراسة المنهج التجريبي بحيث تم تعيين مدققين متمرسين من أكبر أربع منظمات محاسبية عامه أوكلت إليهم مهمة تقييم هيكل الرقابة الداخلية لأحد الزبائن المفترضين، هذا وتضمنت وسيلة القياس قوائم ضبط (Check-List)، حيث تم التعامل معها بطريقة السالب أو الموجب، وتم تحليل المواضيع المستجابة بطريقة إحصائية لتحديد كيف أن عوامل بيئة الرقابة تؤثر على مصداقية الحكم على الرقابة الداخلية من قبل المدققين المتمرسين.

وتمخضت نتائج الدراسة عن أن خصائص بيئة الرقابة تعتبر مهمة لممارسة التدقيق مع الأخذ بالاعتبار أن هذه الخصائص ليس لها نفس الأوزان من الأهمية.

20- دراسة (NO.D) Tekavčič, et al بعنوان :

Management Control Systems, Strategy and Performance: The Case of A Slovenian Company.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة أنظمة الرقابة والإستراتيجية، والإنجاز في الشركات الخاصة. وتعتبر هذه الدراسة؛ دراسة حالة لإحدى كبريات الشركات الصناعية الخاصة في سلوفانيا، استمرت الدراسة منذ عام 1992 حتى عام 2004. أما بالنسبة إلى مصادر البيانات فتم اعتماد المصادر الأولية بالإضافة إلى المصادر الثانوية؛ حيث تضمنت المصادر الأولية عدة أساليب منها المقابلات الرسمية والشبه رسمية والملاحظات والمشاركة مثل (مقابله المديرين في المستويات العليا والوسطى) والتي تم تنفيذها من خلال المؤتمرات الإستراتيجية للشركة. أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال الوثائق الداخلية والخارجية ومن الأدبيات المتخصصة مثل (وثائق الشركة، وسجلات الأرشيف).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: أن إدارة أنظمة الرقابة تؤثر على تطبيق ومراقبة الاستراتيجيات من خلال التزويد بالمعلومات والتعلم الناتجة عن التغذية الراجعة والتي تسهم في صياغة الإستراتيجية ورعايتها. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أن محركات سلوك الإنجاز و الاستخدام المنظم لإدارة أنظمة الرقابة يقود إلى تحسين النتائج.

21 - دراسة Stringer& Cary. (No.D) بعنوان: Internal Control

Re-design: An Exploratory Study of Australian Organizations

هدفت الدراسة إلى الفهم العميق والجيد لكيفية عمل أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمات الاسترالية، وأثر التغييرات التنظيمية على عناصر هذه الأنظمة وما يتبع ذلك من تأثير لعناصر هذه الأنظمة؛ حيث تمت دراسة العلاقة بين التغييرات التنظيمية والتي تمثلت (بتقليص الحجم، وتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، والمهارات المتعددة) كمتغير مستقل، وأثرها على (بيئة الرقابة، والنشاطات الرقابية، وتخمين المخاطر، والاتصالات والمعلومات، والمراقبة)، كمتغير تابع.

وقد اشتمل مجتمع البحث على المنظمات الاسترالية والتي تعمل في بيئة الأعمال المضطربة، أما عينه الدراسة فتشكلت من (8) منظمات استرالية تعمل في القطاعات التالية:- الخدمات، والصناعة، والحكومة، والبنوك، والتعدين. أما أسلوب تصميم البحث فقد استخدم الباحث أسلوبين في تصميم البحث: الأسلوب الأول هو الأسلوب الكمي، أما الأسلوب الآخر فتمثل بالأسلوب النوعي، حيث أُستخدم الأسلوب النوعي من أجل الفهم العميق للرقابة الداخلية، أما الأسلوب الكمي فقد أُستخدم للتمكن من قياس درجة الأهمية والتغيرات المؤكدة لمختلف عناصر الرقابة. أما فيما يتعلق بأسلوب جمع البيانات فتم استخدام المقابلة الشخصية؛ حيث احتوت الاستبانة على نوعين من الأسئلة هي: الأسئلة المفتوحة، والأسئلة المغلقة(0)

و قد تمخضت الدراسة عن النتائج التالية:- أن بيئة الرقابة هي الأساس المهم للرقابة الفعالة، وأن كل المنظمات مدار البحث قد طورت أنظمة الرقابة الداخلية لديها بشكل فاعل وملائم، وأن هناك إدراكاً لدى الأشخاص المبحوثين فيما يتعلق بأهمية بيئة الرقابة الداخلية ودورها في فعاليه الرقابة الداخلية أكثر من النشاطات الرقابية.

3-4-2 – أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يوضح الجدول رقم (3) ملخص لإسهامات الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، موضحاً لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات والتي لها صلة بمتغيرات ونتائج الدراسة الحالية.

الجدول رقم (3)

أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

الرقم	الدراسة	أوجه الإفادة منها في الدراسة الحالية
1	دراسة ياغي(2009)	خدمة العملاء كهدف من أهداف التغيير.
1	دراسة تومي وخريف(2008)	جودة الخدمة كهدف من أهداف التغيير.
2	دراسة تركمان(2007)	أسلوب الرقابة وجودة الخدمة .
3	دراسة فارسية(2007)	سياسات الموارد البشرية، وتطوير الخدمة
4	دراسة الكوفحي(2005)	سياسات الموارد البشرية والمتمثلة بالحوافز والمكافآت، والأداء.
5	دراسة الفلاحات(2005)	أدوات الرقابة.
6	دراسة القواسمة(2005)	فلسفة الإدارة وسياسات الموارد البشرية ، كمكونين من مكونات بيئة الرقابة الداخلية .
7	دراسة الأعور(2005)	الهيكل التنظيمي وسياسات الموارد البشرية كمكونين لبيئة الرقابة الداخلية.
8	دراسة عبد القادر(2004)	فلسفة الإدارة كمكون لبيئة الرقابة الداخلية.
9	دراسة Abdullah & Kumar (2008)	التدريب والتقييم كبعدين من أبعاد سياسات الموارد البشرية ودورهما في تحقيق الأهداف.
10	دراسة Verbeeten (2007)	أهداف التغيير في إطار فلسفة الإدارة (القيم)
11	دراسة Pappas (2007)	الرقابة المتخصصة والانجازات.
12	دراسة Sarens (2007)	(فلسفة الإدارة) كمكون من مكونات بيئة الرقابة الداخلية .
13	دراسة Morris (2006)	الهيكل التنظيمي، كمكون من مكونات بيئة الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي والمتمثلة بتقديم خدمة بمستوى عالٍ).
14	دراسة Liao (2006)	سياسات الموارد البشرية والمتمثل (فرص التدريب والتطوير) على الانجاز.

15	دراسة Martens (2006)	أهمية القيم (والمتمثلة باحترام العاملين)، وفرص التدريب والتعلم في زيادة الرضا عن العمل.
16	دراسة Ford & Greer (2005)	تحقيق أهداف عملية التغيير بالاستعانة بأنظمة الرقابة.
17	دراسة Taylor & Francis Group LTD (2005)	الرقابة المالية وتحقيق أهداف التغيير (تقديم خدمة جديدة).
19	دراسة Marden, & Schncider Holstrumz (1997)	اثر بيئة الرقابة الداخلية على تقديرات طبيعة الرقابة الداخلية.
20	دراسة Progyan (1992)	أهمية بيئة الرقابة الداخلية كأساس للرقابة.
21	دراسة Tekavčič, et al (no.d)	إدارة أنظمة الرقابة لها تأثير على تطبيق ومراقبة الاستراتيجيات.
22	دراسة Stringer & Cary (no.d)	أهمية بيئة الرقابة الداخلية كأساس مهم للرقابة الفعالة.

وأما إسهامات الدراسة الحالية فقد لاحظ الباحث ما يلي:-

- 1- محدودية الدراسات التي تناولت بيئة الرقابة الداخلية وخاصة الدراسات العربية منها، لذلك فإن هذه الدراسة تشكل محاولة أولية لتحديد مكونات بيئة الرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام الأردني والمتعلقة بفلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية.
- 2- لم تتناول الدراسات السابقة بيئة الرقابة الداخلية بمكوناتها مجتمعة، بينما اعتمد في الدراسة الحالية النظرة الكلية في استطلاع آراء العاملين في القطاع العام الأردني بجميع مستوياتهم عن فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية؛ كمكونات لبيئة الرقابة الداخلية في القطاع العام الأردني.
- 3- اشتملت وحدة المعاينة في معظم الدراسات السابقة على فئة معينة كالمديرين في المستويات العليا والوسطى، بينما اعتمدت الدراسة الحالية باستطلاع آراء جميع العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية، لأن عملية التغيير التنظيمي تقع على عاتق الجميع في المنظمة دون استثناء.

4 - اعتماد النظرة الكلية في دراسة مكونات بيئة الرقابة الداخلية والتي تتحدد بفلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية. وهي تشكل محددًا لنجاح منظمات القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية.

5 - التركيز على كشف قدرة منظمات قطاع العام الأردني على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي من خلال الاستعانة بمجموعتين من الآراء، وهما العاملون فيما يتعلق بتحسين رضا العاملين، ومتلقو الخدمة فيما يتعلق بتحسين رضا متلقي الخدمة.

6 - إجراء مقارنة بين آراء العاملين في كلٍ من وزارة الصناعة والتجارة، ووزارة العمل، ووزارة التنمية الاجتماعية، فيما يتعلق بفلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية، كمكونات لبيئة الرقابة الداخلية بغرض تقديم تصور واضح عن طبيعة بيئة الرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام الأردني.

7- اعتمدت الدراسة على آراء متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) من مختلف مديريات الوزارات فيما يتعلق بطبيعة الخدمة المقدمة بالأبعاد الخمسة والمتعلقة بتحسين رضا متلقي الخدمة، وهو احد الأهداف الرئيسية للتغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام الأردني.

8 - أجريت الدراسة في ظل الإدارة الأردنية وضمن منظمات القطاع العام وهي بذلك تساعد قياداتها على اتخاذ القرارات الحكيمة بالإفادة من معرفة طبيعة فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية.

9 - تبين الدراسة موضوع بيئة الرقابة الداخلية ومدى جاهزيتها وأثر ذلك على قدرة منظمات القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي والمتمثلة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) ، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1-3- منهجية الدراسة
- 2-3- مجتمع الدراسة
- 3-3- عينة الدراسة وحجمها
- 4-3- وحدة المعاينة
- 5-3- مصادر بيانات الدراسة
 - 1-5-3- البيانات الثانوية
 - 2-5-3- البيانات الأولية
- 6-3- اختبارات الصدق والثبات
- 7-3- اختبار قوة النموذج
- 8-3- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (K-S)
- 9-3- إجراءات الدراسة
- 10-3- الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات

3-1- منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار هذه الدراسة وصفية، تحليلية؛ لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر بيئة الرقابة الداخلية بمكوناتها (فلسفة الإدارة، الهيكل التنظيمي، سياسات الموارد البشرية) على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ببعديه (تحسين رضا العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة) لمنظمات القطاع العام في الأردن. وهي في الوقت نفسه دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة لاختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة.

3-2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (25) وزارة كما ورد في الخارطة التنظيمية للجهاز الحكومي للمملكة الأردنية الهاشمية لعام (2009). (وزارة تطوير القطاع العام، الخارطة التنظيمية للجهاز الحكومي، 2009) والذي يوضحه الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

مجتمع الدراسة كما توضحه الخارطة التنظيمية للجهاز الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية

لعام (2009)

الرقم	الوزارة
1-	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
2-	التخطيط والتعاون الدولي
3-	التربية والتعليم
4-	التعليم العالي والبحث العلمي
5-	التنمية الاجتماعية
6-	الشؤون البلدية

الصحة	-7
الصناعة والتجارة	-8
العدل	-9
العمل	-10
النقل	-11
الأشغال العامة والإسكان	-12
الخارجية	-13
الداخلية	-14
الطاقة والثروة المعدنية	-15
الزراعة	-16
المالية	-17
الثقافة	-18
البيئة	-19
السياحة والآثار	-20
المياه والري	-21
الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية	-22
تطوير القطاع العام	-23
الدفاع	-24
التممية السياسية	-25

المصدر: وزارة تطوير القطاع العام ، الخارطة التنظيمية للجهاز الحكومي لعام 2009

3-3- عينة الدراسة وحجمها:

اختيرت عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية من مجموع عدد العاملين في ثلاث وزارات هي: وزارة الصناعة والتجارة، ووزارة العمل، ووزارة التنمية الاجتماعية، حيث بلغ عددهم (1251) فرداً في مختلف المستويات التنظيمية، ويمثل هذا العدد العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث في المراكز الرئيسة وفي المديريات المتواجدة في أكبر ثلاث محافظات بالنسبة

إلى عدد السكان؛ والتي اختيرت لتمثل مديريات الوزارات خارج المركز وهي:- مديريات محافظة اربد، ومديريات محافظة البلقاء ومديريات محافظة الزرقاء (التعداد العام للسكان، 2004).

وتم تحديد حجم العينة بـ (303) مشاركين من خلال استخدام المعادلة التالية:-

(Israel, no.d,P.3)

$$n = \frac{N}{N E^2 + 1} \quad \text{معادلة رقم (1)}$$

حيث إن :-

n = حجم العينة.

N = حجم المجتمع .

E = نسبة الخطأ المعياري وتم تحديدها في هذه الدراسة بـ 5%

أي عند مستوى ثقة (95%).

تم تبويب حجم العينة المختارة على أساس نسبة عدد العاملين في كل مديرية إلى إجمالي

عدد العاملين في جميع المديريات التابعة لمركز الوزارة والمديريات الثلاث في المحافظات

والجداول (5)، (6)، (7) توضح ذلك.

وفيما يتعلق بعينة متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) فقد اتخذت مساراً موازياً لمسار عينة

العاملين (الزبون الداخلي) من حيث العدد وطريقة التوزيع إلا أن هناك بعض الاستثناءات

بتوزيع عينة متلقي الخدمة داخل المديرية في مراكز الوزارات نظراً لأن بعض هذه المديرية لا تقدم خدمات مباشرة لمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

ويوضح الجدول رقم (5) التالي: توزيع عدد العاملين (الزبون الداخلي) في وزارة الصناعة والتجارة في مديريات المركز والمديريات الثلاث الخارجية المتواجدة في أكبر محافظات المملكة بالنسبة لعدد السكان وهي محافظات اربد، والزرقاء، والبلقاء(السلط).

جدول رقم (5)

تبويب العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات وزارة الصناعة والتجارة في المركز ومحافظات المملكة الأردنية الهاشمية

عدد العاملين	جمع العينة	المديريات		
23	5	الرقابة الداخلية	المديريات داخل مركز الوزارة	
55	13	الشؤون الإدارية		
27	6	التممية الصناعية		
48	11	التجارة والمخزون		
27	6	الحاسوب		
36	9	حماية الملكية الصناعية		
11	3	المعرفة وتطوير الأداء المؤسسي		
36	9	السجل التجاري		
25	6	تطوير الموارد البشرية		
11	3	المنافسة		
17	4	السياسات والعلاقات التجارية		
9	2	الصيانة والخدمات الفنية		
11	3	الشؤون القانونية		
36	9	الجودة ومراقبة الأسواق		
46	11	الشؤون المالية		
10	2	حماية الإنتاج الوطني		
127	30	صناعة وتجارة اربد		المديريات في المحافظات
69	16	صناعة وتجارة الزرقاء		
64	15	صناعة وتجارة السلط		

المصدر: قسم التخطيط /مديرية إدارة وتطوير الموارد البشرية في وزاره الصناعة والتجارة (2009)

ويوضح الجدول رقم (6) التالي تبويب عدد العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات وزارة العمل في المركز والمديريات الثلاث الخارجية المتواجدة في أكبر محافظات المملكة بالنسبة لعدد السكان وهي: محافظات اربد ، والزرقاء ، والبلقاء(السلط).

جدول رقم (6)

تبويب العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات وزارة العمل في المركز و محافظات المملكة الأردنية الهاشمية

حجم العينة	عدد العاملين	المديرية/الوحدة	مديريات وزارة العمل داخل مركز الوزارة
13	55	الشؤون الإدارية والمالية	مديريات وزارة العمل داخل مركز الوزارة
3	12	الشؤون القانونية والتعاون الدولي والإعلام	
2	8	التشغيل والتدريب	
3	13	شؤون العمال والتفتيش	
2	8	العمالة المهاجرة	
1	4	الرقابة الداخلية	
1	3	السياسات والتخطيط الاستراتيجي	
2	7	عمل المرأة	
			مديريات وزارة العمل في المحافظات
4	16	عمل اربد/الحسن الصناعية	مديريات وزارة العمل في المحافظات
2	8	عمل الزرقاء	
4	17	عمل السلط (البلقاء)	

ويوضح الجدول رقم (7) التالي تبويب العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية في المركز وفي المديريات الثلاث الخارجية المتواجدة في أكبر محافظات المملكة الأردنية الهاشمية بالنسبة لعدد السكان؛ وهي محافظات اربد، والزرقاء، والبلقاء(السلط).

جدول رقم (7)

تبويب العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية في المركز وفي محافظات المملكة الأردنية الهاشمية

حجم العينة	عدد العاملين	المديريات/الوحدة	
4	16	الجمعيات والهيئات الاجتماعية	مديريات وزارة التنمية الاجتماعية داخل مركز الوزارة
3	11	تكنولوجيا المعلومات	
--	1	الاتصال والعلاقات الدولية	
2	6	التخطيط والتطوير المؤسسي	
2	7	التثقيف والتوعية المجتمعية	
3	11	الأبنية والمساكن	
6	28	الموارد المالية	
11	47	الشؤون الإدارية	
4	16	إدارة وتنمية الموارد البشرية	
2	8	الفقر وتعزيز الإنتاجية	
2	6	الشؤون القانونية	
3	11	الرقابة الداخلية	
3	9	الدفاع الاجتماعي	
4	13	شؤون الأشخاص المعاقين	
9	34	الأسرة	
			مديريات الوزارة في المحافظات
16	67	التنمية الاجتماعية/ اربد	
16	66	التنمية الاجتماعية/ الزرقاء	
13	55	التنمية الاجتماعية/ السلط	

ويوضح الجدول رقم(8) التالي تبويب إجمالي عدد العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة في المراكز والمديريات الثلاث المتواجدة في أكبر محافظات المملكة بالنسبة لعدد السكان وهي محافظات اربد، والزرقاء ، والبلقاء(السلط).

جدول رقم (8)

تبويب العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات الوزارات عينة الدراسة وحجم عينة العاملين وعينة متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)

الرقم	الوزارة	المديريات	عدد العاملين	العينة من العاملين	العينة من متلقي الخدمة**
1-	الصناعة والتجارة	في المركز	428	102	102
		في المحافظات	260	61	61
	المجموع		688	163	163
2-	العمل	في المركز	110	27	27
		في المحافظات	41	10	10
	المجموع		151	37	37
3-	التنمية الاجتماعية	في المركز	224	58	58
		في المحافظات	188	45	45
	المجموع		412	103	103

** تم تحديد حجم العينة الخاصة بمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) بالتساوي مع حجم العينة المختارة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة.

كما يوضح الجدول رقم (9) التالي تبويب عدد العاملين (الزبون الداخلي) المستجيبين الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة، وعدد الاستبانات التي تم اعتمادها من قبل الباحث، ونسبة عدد الاستبانات المعتمدة إلى إجمالي حجم العينة الخاصة بكل مديرية من مديريات الوزارات الثلاث في المراكز والمديريات الثلاث المتواجدة في أكبر محافظات المملكة بالنسبة لعدد السكان، وهي محافظات اربد، والزرقاء، والبلقاء(السلط).

جدول رقم (9)

تبويب المستجيبين لعينة العاملين (الزبون الداخلي) في الوزارات عينة الدراسة ونسبة

الاستجابة الصحيحة

الوزارة	المديرية	حجم العينة	عدد المستجيبين	عدد الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابات الصحيحة %
الصناعة والتجارة	في المركز	102	81	77	75.49
	في المحافظات	61	53	50	81.97
المجموع		163	134	127	77.91
العمل	في المركز	27	20	18	66.66
	في المحافظات	10	7	4	40.00
المجموع		37	27	22	59.45
التنمية الاجتماعية	في المركز	58	37	35	60.34
	في المحافظات	45	38	33	73.33
المجموع		103	75	68	66.01

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (9) يتضح أن نسبة الردود الصحيحة إلى إجمالي حجم العينة من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات الوزارات الثلاث موضوع الدراسة قد بلغت (71.61%).

كما يوضح الجدول رقم (10) التالي تبويب المشاركين المستجيبين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة، وعدد الاستبانات التي تم اعتمادها من قبل الباحث، ونسبة الاستبانات المعتمدة إلى إجمالي حجم العينة الخاصة بكل مديرية من مديريات الوزارات موضوع الدراسة في المراكز والمديريات الثلاث المتواجدة في أكبر محافظات المملكة بالنسبة لعدد السكان وهي محافظات اربد، والزرقاء، والبلقاء(السلط).

جدول رقم (10)

تبويب المستجيبين للعينة الخاصة بمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) ونسبة الاستجابة الصحيحة

الوزارة	المديرية	حجم العينة	عدد المستجيبين	عدد الاستجابات الصحيحة*	نسبة الاستجابات الصحيحة %
الصناعة والتجارة	في المركز	102	72	67	65.69
	في المحافظات	61	45	42	68.85
المجموع		163	117	109	66.87
العمل	في المركز	27	23	22	81.48
	في المحافظات	10	9	8	80
المجموع		37	32	30	80.01
التنمية الاجتماعية	في المركز	58	28	25	43.01
	في المحافظات	45	32	25	55.55
المجموع		103	60	50	48.54

* تم استبعاد الاستجابات غير الدقيقة وتلك التي لا تحتوي على إجابات كاملة.

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (10) يتضح أن نسبة الاستجابات الصحيحة إلى إجمالي حجم العينة من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة قد بلغت (62.37%).

4-3- وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة في هذه الدراسة بالعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في الوزارات المبحوثة، وبمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في هذه الوزارات.

3-5-5- مصادر بيانات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية، والبيانات الأولية.

3-5-3-1- البيانات الثانوية:

وتم الحصول عليها من خلال:

- المراجعة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والكتب والدوريات باللغتين العربية والانجليزية، بالإضافة إلى المواقع المتخصصة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

- السجلات والقوائم التي تتضمن المعلومات الإحصائية عن العاملين (الزبون الداخلي) في الوزارات المبحوثة.

- الوثائق التي تتضمن برامج التغيير والتطوير التنظيمي في الوزارات المبحوثة.

3-5-3-2- البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال أداة قياس الدراسة، والتي تضمنت نوعين من الاستبانات؛ خصص النوع الأول للعاملين (الزبون الداخلي)، والنوع الثاني لمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في الوزارات موضوع الدراسة. وقد تمت الاستعانة بالدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة بغرض تصميم أداة القياس، و يبين الجدول رقم(11) عينة من الدراسات السابقة والتي تمت الإفادة منها في إعداد أداة القياس (الاستبانتين).

جدول رقم (11)

مصدر أداة القياس (استبانة الزبون الداخلي واستبانة الزبون الخارجي)

المتغيرات	الأبعاد	مصدر الاستبانة
فلسفة الإدارة	- النزاهة والقيم الأخلاقية	- Office of Financial Management .(No. d). P.5 -The American Institute of Certified Public Account, 2006, P.2 - Lightle .S.S, et al,2007 , P.54
	- اكتساب المعرفة	-Control Environment Questionnaire . (on-line). Available : P.2 http://www.ucop.edu/riskmgt
الهيكل التنظيمي	- الحرص على الموارد	- Office of Financial Management .(No. d). P.6 - Office of Financial Management .(No. d). P.7
	- الاهتمام بالرقابة الداخلية	- Office of Financial Management. (No. d). P.6 - Control Environment Questionnaire. (on-line). Available : P.2 http://www.ucop.edu/riskmgt - عبد القادر، 2004، ص247
	- التخصص	- Ferrell.et al,2008,p.237
	- اللامركزية	-Office of Financial Management .(No. d). P.7 - عبد القادر، 2004، ص248
سياسات الموارد البشرية	- الرسمية	- حريم ،حسين محمود (2006)، ص45
	- السلطة والمسؤولية	- Daft,2008,P.310
	- اختيار العاملين	- Internal Control Self- Assessment Checklist. (no.d).P.4 http://web.utah.edu/Internal_Audit/Internal%20Control%20Self%20Assessment%20Mar-06.doc
	- تدريب العاملين	- Internal Control Self- Assessment Checklist. (no.d).P.4 http://web.utah.edu/Internal_Audit/Internal%20Control%20Self%20Assessment%20Mar-06.doc
	- تقييم العاملين وترقيتهم	- Internal Control Self- Assessment Checklist. (no.d).P.4 http://web.utah.edu/Internal_Audit/Internal%20Control%20Self%20Assessment%20Mar-06.doc
تحسين رضا العاملين	- تعويض العاملين حسب الأداء	- Internal Control Self- Assessment Checklist. (no.d).P.5 http://web.utah.edu/Internal_Audit/Internal%20Control%20Self%20Assessment%20Mar-06.doc
	- بيئة العمل	-استبانة قياس رضا الموظفين في وزاره الصناعة والتجارة، 2008. -استبانة قياس رضا الموظفين المعدة من قبل مركز الملك عبد الله للتميز

المهارة والمعرفة	- الأعرور ، 2005، ص ص 186-190
- الولاء	- القواسمه ، 2005، ص 185
تحسين رضا متلقي الخدمة	-Parasuraman,A.(no.d).Revised SERVQUAL Items. University of Miami. http://www.libqual.org/documents/admin/725,31,Slid 31

حيث يوضح الجدول رقم (11) الدراسات التي حصلت الإفادة منها في إعداد أداة قياس الدراسة والتي تتضمن متغيرات الدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل (بيئة الرقابة الداخلية بعناصرها الثلاثة: فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) والمتغير التابع (تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ببعديه تحسين رضا العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة).

3-5-2-1- استبانة العاملين:

وقد تكونت الاستبانة مما يلي:-

الجزء الأول :-

الغرض من هذا الجزء جمع البيانات عن الأفراد المشاركين في الدراسة وهم العاملون (الزبون الداخلي) في الوزارات المبحوثة، وقد شمل ذلك؛ الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل، وعدد سنوات الخبرة في القطاع العام، وعدد الدورات التدريبية التي حصل العامل عليها أثناء الخدمة (ملحق رقم 1 ، الفقرات من 1- 8 ، الجزء الأول) .

الجزء الثاني:-

يتعلق هذا الجزء بجمع البيانات عن متغيرات الدراسة الموضحة في نموذج الدراسة

شكل رقم (1) (ملحق رقم 1، الفقرات من 1- 103، الجزء الثاني).

3-2-5-2- استبانة متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)

تتألف هذه الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول:-

الغرض من هذا الجزء جمع البيانات عن المشاركين في الدراسة والذين يتلقون الخدمة من الوزارات موضوع الدراسة، وشمل ذلك الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، ومكان تلقي الخدمة، وعدد الزيارات التي قاموا بها لهذه الوزارة (ملحق رقم 2، الفقرات من 1-5، الجزء الأول).

الجزء الثاني :-

يتعلق هذا الجزء بجمع البيانات عن متغيرات الدراسة المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة لمتلقيها وقد تضمنت الاستبانة الفقرات التي تقيس جودة الخدمة بالأبعاد الخمسة (SERQUAL) والتي تشمل الاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والجوانب الملموسة (ملحق رقم 2). وقد تمت الاستعانة بإعداد الاستبانة المذكورة من خلال الرجوع إلى المصدر المتعلق بتحسين رضا متلقي الخدمة (جودة الخدمة) والموضح بالجدول رقم(11).

3-6- اختبار الصدق واختبار الثبات:

أُخضعت أداة القياس إلى اختباري الصدق والثبات، وذلك كما يلي:-

3-6-1 - اختبار الصدق:

يقصد بصدق أداة القياس التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، ومن أجل ذلك تم عرض أداة القياس على عدد من الأساتذة المحكمين من مختلف الجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص، والمشار إليهم في الملحق (3). كما تم عرض أداة القياس على

عدد من أصحاب الخبرة العاملين في القطاع العام والمشار إليهم في الملحق (4). وتم الأخذ بمعظم ملاحظاتهم من حيث حذف أو إضافة بعض الفقرات أو إعادة صياغة بعض الفقرات، إلى إن استقرت أداة القياس على الشكل النهائي وأصبحت تقيس ما وضعت أساساً لقياسه، وتغطي عباراتها كافة جوانب موضوع البحث، وعباراتها تتسم بالوضوح والبساطة. والذي يوضحه الملحق (1)، والملحق (2).

2-6-3 - اختبار الثبات:

تم اختبار ثبات أداة القياس على مرحلتين:-

- المرحلة الأولى:-

هي مرحلة استطلاعية تمت قبل توزيع أداة القياس على عينة الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع أداة القياس على عينة استطلاعية مكونة من أربع مجموعات: المجموعة الأولى؛ اختيرت من العاملين في وزارة الصناعة والتجارة وتألقت من (10) مشاركين، والمجموعة الثانية اختيرت من العاملين في وزارة المالية وتألقت من نفس العدد، كما قام الباحث بتوزيع الاستبانة الخاصة بمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) على عينة استطلاعية مكونة من مجموعتين بنفس العدد السابق تنتمي إلى نفس الوزارتين السابقتين .

وبعد جمع البيانات من الدراسة الاستطلاعية قام الباحث بمعالجة تلك البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للمتغيرات التي اشتملت عليهما الاستبانتان وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12)، والجدول رقم (13).

جدول رقم(12)

معاملات (كرونباخ – ألفا) لاختبار ثبات استبانة العاملين(الزبون الداخلي)

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا %
فلسفة الإدارة	24	84.93
الهيكل التنظيمي	19	77.79
سياسات الموارد البشرية	22	93.06
تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)	17	87.50
تحسين رضا متلقي الخدمة(الزبون الخارجي)	21	86.28

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم(12) فقد تبين أن معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) بين كافة فقرات متغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين (93.06%) كحد أقصى و (77.79%) كحد أدنى، مما يعني أن أداة القياس الخاصة بالعاملين (استبانة الزبون الداخلي) تتمتع بالثبات. وكما يوضح الجدول رقم(13) نتائج اختبار (معامل كرونباخ ألفا) لاختبار ثبات أداة القياس (الاستبانة الخاصة)، حيث تقيس هذه الاستبانة مستوى جودة الخدمة بالأبعاد الخمسة والمقدمة في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة وذلك من وجهة نظر متلقي الخدمة (الزبون الخارجي).

جدول رقم (13)

(معاملات كرونباخ - ألفا) لاختبار ثبات استبانة متلقي الخدمة(الزبون الخارجي)

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا(%)
الاعتمادية	5	69.26
الاستجابة	3	71.77
التوكيد	4	74.96
التعاطف	4	72.47
الجوانب الملموسة	5	82.29

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (13) فقد تبين أن معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) بين كافة فقرات متغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين (% 82.29) كحد أقصى، و (% 69.26) كحد أدنى؛ مما يعني أن أداة القياس (استبانة متلقي الخدمة) تتمتع بالثبات. وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية؛ قام الباحث بالخطوة اللاحقة وهي تطبيق الدراسة على المجتمع المستهدف.

- المرحلة الثانية:-

تم في هذه المرحلة اختبار ثبات أداة القياس بشقيها (استبانة العاملين واستبانة متلقي الخدمة) بعد جمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة القياس من خلال استخدام قيمة (معامل كرونباخ ألفا)، ووجد أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بين فقرات متغيرات الدراسة في أداة القياس الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) قد بلغت (97.2%)، بينما بلغت بين الفقرات الخاصة بكل متغير من تلك المتغيرات كما هو موضح في الجدول رقم (13). وبلغت قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بين فقرات متغيرات استبانة متلقي الخدمة

(الزبون الخارجي) (94.9%) و تعتبر قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الخاصة بأداة القياس أعلى من النسبة المقبولة والتي تساوي (60%) (Malhotra,2003,P.268).

ويوضح الجدول رقم (14) قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بين فقرات المتغيرات الرئيسة في الاستبانة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة.

الجدول رقم (14)

معاملات (كرونباخ ألفا) بين أبعاد متغيرات نموذج الدراسة وفقاً لاستبانة العاملين

المتغيرات	قيمة ألفا (%)
فلسفة الإدارة	93.8
الهيكل التنظيمي	87.1
سياسات الموارد البشرية	94.4
تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)	91.2
تحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)	90.3

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (14) فقد تبين أن قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد المتغيرات الرئيسة في الاستبانة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) قد تراوحت ما بين (87.1%) لأبعاد متغير الهيكل التنظيمي كحد أدنى، و (94.4%) لأبعاد سياسات الموارد البشرية كحد أعلى. ونظراً لارتفاع قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) وخاصة بين متغيرات الدراسة في الاستبانة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) فقد تم اللجوء إلى اختبار قوة النموذج (VIF) بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة لضمان عدم التداخل فيما بينها.

7-3- اختبار قوة النموذج : Variance Inflationary Factor (VIF)

يقيس هذا الاختبار ما يعرف **Multicollinearity** والذي يشير إلى ارتفاع معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الدراسة مع بعضها بعضاً ، حيث يصعب فصل تأثير كل متغير مستقل عن المتغير التابع مما يضعف قوتها التفسيرية. وتنص القاعدة الإحصائية؛ بأن يكون الاختبار مقبولاً إذا كانت قيمة **VIF** أقل من (5) وفي هذه الحالة لا يوجد تداخل بين المتغيرات (Berenson & Levin, 1999,P884).

ويوضح الجدول رقم(15) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بمكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية).

الجدول رقم(15)

مصنوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة	فلسفة الإدارة	الهيكل التنظيمي	سياسات الموارد البشرية
فلسفة الإدارة	1	0.722**	0.712**
الهيكل التنظيمي	0.722**	1	0.623**
سياسات الموارد البشرية	0.712**	0.623**	1

**الدلالة عند مستوى معنوية (0.01)

ويمكن إيجاد قيمة **VIF** من خلال التعويض في المعادلة التالية:-

$$VIF=1/ 1- r^2$$

حيث r = معامل الارتباط الخاص بكل متغير من المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج.

ولإجراء هذا الاختبار تم استخراج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة كما هو موضح بالجدول رقم (15) ومن ثم أخذ أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة وكان بين المتغيرين (فلسفة الإدارة)، و (الهيكل التنظيمي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(r) = (0.722)$. وبالتعويض في المعادلة السابقة وجد أن قيمة $VIF = 2.089$

$$VIF = 1 / (1 - r^2)$$

$$= 1 / (1 - (0.722)^2) = 1 / (1 - 0.478716) = 2.089$$

وبما أن قيمة $VIF > 5$ ، فإنه لا يوجد هناك Multicollinearity مما يعكس قوة النموذج.

8-3- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

:Kolmogorov – Smirnov (K-S) One Sample Test

تم استخدام هذا الاختبار من أجل التحقق من أن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تتمتع بالتوزيع الطبيعي وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة كالارتباط غير الصحيح بين متغيرات الدراسة، مما يسبب في ضعف قوة الارتباط في تفسير الظاهرة محل الدراسة. ويوضح الجدول رقم (16) النتائج المتعلقة باختبار (K-S)؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لجميع متغيرات نموذج الدراسة أعلى من (0.05) مما يدل على أن البيانات ولجميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) لمتغيرات الدراسة

النتيجة	الدلالة المعنوية***	قيمة K-S	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.260	1.009	فلسفة الإدارة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.449	0.861	الهيكل التنظيمي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.832	0.632	سياسات الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.512	0.820	تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)
يتبع التوزيع الطبيعي	0.493	0.832	تحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)*
يتبع التوزيع الطبيعي	0.075	1.280	تحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)**

* من وجهة نظر العاملين

** من وجهة نظر متلقي الخدمة

*** يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

9-3- إجراءات الدراسة:

تتضمن إجراءات الدراسة الكيفية التي تم من خلالها جمع بيانات الدراسة، وكانت استبانة العاملين، واستبانة متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) هما أداة القياس الرئيسة لجمع البيانات. وقام الباحث بعدة زيارات ميدانية إلى الوزارات موضوع الدراسة ووزارة تطوير القطاع العام خلال فترة إعداد، وتحكيم الاستبانة، وجمع البيانات. وقد أفاد الباحث من خلال الزيارات المتفرقة للوزارات في تعديل أداة القياس بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وفي التعرف على مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة والاستنارة بآرائهم. وقد أخضعت الاستبانة المستردة إلى

المراجعة، والتدقيق للتأكد من صلاحيتها للتليل، وتم تفريغ محتوى الاستبانات وإدخالها على الحاسوب في إطار برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) بهدف تحليل البيانات واستخراج النتائج.

10-3- الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأغراض معالجة وتحليل استجابات المبحوثين؛ حيث تم اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على خصائص وحدة المعاينة واختبار فرضياتها للوصول إلى النتائج والدلائل التي تسمح للباحث تقديم ما يمكن تقديمه من توصيات حول موضوع الدراسة للمنظمات القطاع العام الأردني، والمنظمات الأردنية الأخرى.

وقد تم استخدام عدد من أساليب الإحصاء الوصفي وكما يلي:

1- التكرارات، والنسب المئوية لتحليل خصائص وحدة المعاينة؛ وذلك لعرض وتبويب أهم ملامح وخصائص المبحوثين وهم العاملون (الزبون الداخلي) ومنتقو الخدمة (الزبون الخارجي) في منظمات القطاع العام الأردني.

2- المتوسط الحسابي: وتم استخدامه لمعرفة مستوى إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) ومنتقو الخدمة (الزبون الخارجي) حول متغيرات نموذج الدراسة.

3- الانحراف المعياري: وتم استخدامه لتحديد درجة تشتت إجابات المشاركين عن المتوسط الحسابي لإجاباتهم حول متغيرات نموذج الدراسة.

4- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

5- معامل التفسير (التحديد) (R^2) والذي يوضح نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التابع، وبنفس الوقت يبين الأهمية النسبية للمتغير المستقل من التابع.

6- استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) :One-Factor Analysis of Variance
لاختبار فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) ومتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في الوزارات موضوع الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة.

7- معامل ارتباط بيرسون (R): لتوضيح نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة.

8- اختبار شفیه Scheffe Test للمقارنات البعدية واختبار (LSD) للمقارنات البعدية: للتأكد فيما إذا كانت الفروق معنوية بين المتوسطات الحسابية. وتحديد أي من هذه المتوسطات الحسابية قد سبب ذلك.

بالإضافة إلى استخدام الأساليب الآتية ذات الصلة بالدلالات الإحصائية، للتأكد من أن البيانات قابلة للتحليل باستخدام الأساليب المحددة لذلك:

1- اختبار Kolmogorov- Smirnov (K-S) One Sample Test: للتأكد من خضوع البيانات إلى التوزيع الطبيعي.

2- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflationary Factor : للتأكد من عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة نتيجة وجود علاقات ارتباطية قوية فيما بينها.

3- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى اتساق فقرات الاستباننتين (ثبات أداة القياس).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

- 1-4- وصف خصائص المشاركين من العاملين في منظمات القطاع العام الأردني.
- 2-4- وصف خصائص المشاركين من متلقي الخدمة في منظمات القطاع العام الأردني.
- 3-4- عرض إجابات المبحوثين
- 1-3-4- إجابات المشاركين من العاملين عن متغيرات الدراسة.
- 2-3-4- إجابات المشاركين من متلقي الخدمة عن أبعاد جودة الخدمة المقدمة في مديريات
الوزارات موضوع الدراسة.
- 4-4- اختبار فرضيات الدراسة
- 1-4-4- الفرضية الرئيسية الأولى
- 1-1-4-4- الفرضية الفرعية الأولى
- 2-1-4-4- الفرضية الفرعية الثانية
- 3-1-4-4- الفرضية الفرعية الثالثة
- 2-4-4- الفرضية الرئيسية الثانية
- 1-2-4-4- الفرضية الفرعية الأولى
- 2-2-4-4- الفرضية الفرعية الثانية
- 3-2-4-4- الفرضية الفرعية الثالثة
- 3-4-4- الفرضية الرئيسية الثالثة
- 1-3-4-4- الفرضية الفرعية الأولى
- 2-3-4-4- الفرضية الفرعية الثانية

1-4 - وصف خصائص المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) في منظمات القطاع العام الأردني.

للتعرف على بعض البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي)، تم اختبار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ حيث اشتملت البيانات على معرفة كل من العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في القطاع العام، والجداول أدناه تظهر خصائص أفراد العينة:

جدول رقم (17)

تبويب المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) حسب العمر

النسبة المئوية (%)	الإجمالي	وزارة التنمية		وزارة العمل		وزارة الصناعة		العمر
		النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
17.5	38	23.53	16	18.18	4	14.17	18	28 سنة فأقل
34.6	75	45.59	31	54.55	12	25.20	32	39-29
41.9	91	25.00	17	27.27	6	53.54	68	50-40
6.0	13	5.88	4	0.00	0	7.09	9	51 فأكثر
100.0	217	100	68	100	22	100	127	المجموع

يوضح الجدول رقم (17) تبويب أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) حسب العمر، وقد تبين من استقراء ما يحتويه الجدول من بيانات أن ما نسبته (17.5%) من أفراد عينة الدراسة قد تراوح أعمارهم ما بين (28) سنة فأقل، وان (34%) من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (29-39) سنة، وان (41.9%) من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (50-40) سنة، وان (6%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تزيد على (51) سنة. وهذا يعني أن ما نسبته (75%) من العاملين في الوزارات

موضوع الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة (29-50) سنة. وهذا المستوى من المدى العمري يشير إلى أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعمالين تزيد أعمارهم على (29) سنة، مما يشير إلى أن آراءهم في الإجابة عن فقرات الاستبانة تمتاز بالرشد والمنطقية.

الجدول رقم (18)

تبويب المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) حسب الجنس

النسبة المئوية الإجمالية (%)	الإجمالي	وزارة التنمية		وزارة العمل		وزارة الصناعة		الجنس
		النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
57.6	125	47.06	32	36.36	8	66.93	85	ذكر
42.4	92	52.94	36	63.64	14	33.07	42	أنثى
100.00	217	100.00	68	100.00	22	100.00	127	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) تبويب أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعمالين (الزبون الداخلي)

حسب الجنس. وقد تبين أن نسبة المستجيبين للدراسة من الذكور قد بلغت (57.6%)، بينما للإناث قد بلغت (42.4%)، ويعتبر الباحث هاتين النسبتين متقاربتين والذي قد يسهم في أن تكون نتائج الدراسة غير متحيزة لجنس دون آخر، ويكون هناك نوع من التجانس في آراء أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (19)

تبويب المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية الإجمالية (%)	الإجمالي	وزارة التنمية		وزارة العمل		وزارة الصناعة		المؤهل العلمي
		النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
23	50	22.06	15	22.73	5	23.62	30	ثانوية فاقل
34.6	75	32.35	22	40.91	9	34.65	44	كلية مجتمع
33.2	72	33.82	23	27.27	6	33.86	43	بكالوريوس
7.4	16	8.82	6	9.09	2	6.30	8	ماجستير
1.8	4	2.94	2	0.00	0	1.57	2	دكتوراه
100.00	217	100.00	68	100.00	22	100.00	127	المجموع

يوضح الجدول رقم (19) تبويب المشاركين عينة الدراسة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) حسب المؤهل العلمي، وقد تبين من استعراض ما يحتويه الجدول من بيانات أن ما نسبته (23%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم ثانوية عامة فما دون، وأن (34.6%) من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة كليات المجتمع، وأن (33.2%) من أفراد عينة الدراسة يحملون الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وأن (7.4%) من أفراد عينة الدراسة يحملون الدرجة الجامعية الثانية (الماجستير). وأن (1.8%) من أفراد عينة الدراسة يحملون الدرجة الجامعية الثالثة (الدكتوراه). وهذا يعني أن ما نسبته (72.2%) من أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين في الوزارات الثلاث حاصلين على الشهادة الجامعية المتوسطة فما فوق، وهذا المستوى التعليمي يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة الخاصة بالعاملين مؤهلون علمياً، مما يشير إلى أن القطاع العام يستقطب العاملين ذوي المستوى العلمي الجيد.

جدول رقم (20)

تبويب المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية الإجمالية (%)	الإجمالي	وزارة التنمية		وزارة العمل		وزارة الصناعة		الخبرة
		النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
32.26	70	48.53	33	45.45	10	21.26	27	5 سنوات فأقل
15.67	34	8.82	6	22.73	5	18.11	23	10 - 6
19.82	43	20.59	14	18.18	4	19.69	25	15 - 11
21.20	46	13.24	9	13.64	3	26.77	34	20 - 16
11.06	24	8.82	6	0.00	0	14.17	18	21 فأكثر
100.00	217	100.00	68	100.00	22	100.00	127	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) تبويب المشاركين عينة الدراسة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) حسب عدد سنوات الخبرة في القطاع العام، وقد تبين من استقراء ما يحتويه الجدول من بيانات أن ما نسبته (32.26%) من أفراد عينة الدراسة قد بلغت خبراتهم في القطاع العام (5) سنوات فأقل، وان (15.67%) من أفراد عينة الدراسة قد تراوحت خبراتهم بين (6-10) سنوات، وان (19.82%) من أفراد عينة الدراسة قد تراوحت خبراتهم بين (15-11) سنة، وان (21.20%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبراتهم بين (16-20) سنة. وان (11.06%) من أفراد عينة الدراسة تزيد خبراتهم على (21) سنة، وهذا يعني أن ما نسبته (32.26%) من أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين في الوزارات الثلاث تزيد خبراتهم على (16) سنة؛ وهذا يشير إلى أن القطاع العام يحتفظ بالعاملين، وأن العاملين في القطاع العام لديهم الخبرات الكافية لتقديم الخدمة ذات المستوى الجيد.

2-4 - وصف خصائص المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في منظمات القطاع

العام الأردني:

للتعرف على بعض البيانات المتعلقة بالمشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) تم اختبار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ حيث اشتملت البيانات على معرفة كل من العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والجداول أدناه تظهر خصائص المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي):

جدول رقم (21)

تبويب المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب العمر

النسبة المئوية الإجمالية (%)	الإجمالي	وزارة التنمية		وزارة العمل		وزارة الصناعة		العمر
		النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
8.47	16	12.00	6	6.67	2	8.99	8	24- فأقل
55.56	105	42.00	21	56.67	17	75.28	67	25- 40
29.63	56	36.00	18	30.00	9	32.58	29	41- 55
6.35	12	10.00	5	6.67	2	5.62	5	56- فأكثر
100.00	189	100.00	50	100.00	30	100.00	109	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (21) تبويب المشاركين عينة الدراسة الخاصة بمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب العمر، وقد تبين من استقراء ما يحتويه الجدول من بيانات أن ما نسبته (8.47%) من المشاركين تتراوح أعمارهم ما بين (24) سنة فأقل، وأن (55.56%) من المشاركين أعمارهم تقع ضمن الفئة العمرية (25-40) سنة، وأن (29.63%) من المشاركين أعمارهم تقع ضمن الفئة العمرية (41-55) سنة، وأن (6.35%) من المشاركين أعمارهم تزيد

على (56) سنة. وهذا يعني أن ما نسبته (91.54%) من المشاركين عينة الدراسة الخاصة بمتلقي الخدمة في الوزارات موضوع الدراسة قد تراوحت أعمارهم ما بين (25) سنة فأكثر. وهذا يشير إلى أن إجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) عن فقرات الاستبانة قد تمتاز بالمنطقية.

جدول رقم (22)

تبويب المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب الجنس

النسبة المئوية الإجمالية (%)	الإجمالي	وزارة التنمية		وزارة العمل		وزارة الصناعة		الجنس
		النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
76.72	145	70.00	35	66.67	20	82.57	90	ذكر
23.28	44	30.00	15	33.33	10	17.43	19	أنثى
100.00	189	100.00	50	100.00	30	100.00	109	المجموع

يوضح الجدول رقم (22) تبويب المشاركين عينة الدراسة الخاصة بمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب الجنس، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العينة والتي استجابت للدراسة هي من الذكور حيث شكلت (76.7%) من عينة الدراسة مقارنة بنسبة الإناث والتي بلغت (23.3%) من عينة الدراسة. ويشير ذلك إلى أن غالبية طالبي الخدمة من الذكور.

جدول رقم (23)

تبويب المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية الإجمالية (%)	الإجمالي	وزارة التنمية		وزارة العمل		وزارة الصناعة		المؤهل العلمي
		النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	
3.70	7	10	5	3.33	1	0.92	1	لا يجيد القراءة
42.33	80	56	28	50.00	15	33.94	37	ثانوية فأقل
25.40	48	20	10	23.33	7	28.44	31	كلية مجتمع
21.16	40	12	6	20.00	6	25.69	28	بكالوريوس
7.41	14	2	1	3.33	1	11.01	12	دراسات عليا
100	189	100	50	100	30	100	109	المجموع

يوضح الجدول رقم (23) تبويب المشاركين عينة الدراسة الخاصة بمتلقي الخدمة (الزبون الخارجي) حسب المؤهل العلمي، وقد تبين من استقراء ما يحتويه الجدول من بيانات أن ما نسبته (3.7%) من المشاركين عينة الدراسة لا يجيدون القراءة والكتابة، وأن ما نسبته (42%) من المشاركين عينة الدراسة مؤهلاتهم ثانوية عامة فأقل، وأن (25.4%) من المشاركين يحملون شهادة كليات المجتمع، وأن (21.1%) من المشاركين يحملون الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وأن (7.41%) من المشاركين يحملون الدرجة الجامعية الثانية والثالثة (الماجستير والدكتوراه)، وهذا يعني أن ما نسبته (53.97%) من متلقي الخدمة المشاركين في الوزارات موضوع الدراسة يحملون الدرجة الجامعية المتوسطة فما فوق؛ ويشير ذلك إلى أن الإجابة عن فقرات الاستبانة من قبل متلقي الخدمة قد تمتاز بشيء من الاهتمام.

3-4- عرض إجابات المبحوثين:

لأغراض الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك للحصول على قراءات عن خصائص مجتمع الدراسة بالإضافة إلى تحليل النتائج، كما تم التعليق على نتائج المتوسط الحسابي بالاعتماد على الترجمة اللفظية لنتائج المتوسط الحسابي المبينة في الجدول رقم (24).

الجدول رقم(24)

الترجمة اللفظية لنتائج المتوسط الحسابي

الترجمة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.00 - أقل 1.5
منخفض	1.5 - أقل 2.5
متوسط	2.5 - أقل 3.5
عال	3.5 - أقل 4.5
عال جداً	4.5 - فأكثر

1-3-4- إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن متغيرات الدراسة.

تألفت الاستبانة الخاصة بالعاملين من خمسة متغيرات رئيسة تفرع عنها (20) متغيراً فرعياً لتشكل (103) فقرات. وقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات على النحو التالي:-

4-3-1-1- إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الخارجي) عن فقرات أبعاد

(فلسفة الإدارة):

يعتبر هذا المتغير أحد مكونات بيئة الرقابة الداخلية الثلاثة، وأحد المتغيرات المستقلة

الرئيسية في هذه الدراسة ويتفرع منه أربعة أبعاد هي:-

- القيم الأخلاقية في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(25) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببعده (القيم الأخلاقية)

كأحد أبعاد المتغير المستقل (فلسفة الإدارة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لإجابات المشاركين العاملين في جميع مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة

عن تلك الفقرات.

الجدول رقم (25)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد القيم الأخلاقية

الزبون الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	6	5	4	3	2	1	تسلسل فقرات بعد (القيم الأخلاقية) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي	
77	3.92	3.69	3.88	3.94	3.97	4.01	4.03	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (مركز)
	0.13	.88	.92	.73	.78	.88	.82	الانحراف المعياري	
50	3.85	3.68	3.60	3.82	4.06	3.98	3.94	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (محافظات)
	0.18	1.1	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0	الانحراف المعياري	
18	3.67	3.72	3.72	3.44	3.61	3.72	3.78	الوسط الحسابي	وزارة العمل (المركز)
	0.12	1.3	1.0	1.0	.97	.95	1.0	الانحراف المعياري	
4	3.83	4.00	3.75	3.50	4.00	3.75	4.00	الوسط الحسابي	وزارة العمل (محافظات)
	0.20	.81	.50	.57	.81	.50	.00	الانحراف المعياري	
35	3.80	3.91	3.40	3.74	4.11	4.14	3.51	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (مركز)
	0.31	1.1	1.2	1.3	1.0	.91	1.1	الانحراف المعياري	
33	3.66	3.52	3.18	3.67	3.82	3.94	3.85	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (محافظات)
	0.28	.97	.98	.77	.84	.96	.83	الانحراف المعياري	
217	3.82*	3.71	3.62	3.79	3.96	3.99	3.88	الوسط الحسابي	الإجمالي
	0.14	1.0	1.1	.98	.91	.93	.95	الانحراف المعياري	

* المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين (الزبون الداخلي).

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (25) يتضح أن الإجمالي للمتوسطات

الحسابية لفقرات بُعد (القيم الأخلاقية) والمتعلقة بالمتغير المستقل (فلسفة الإدارة)؛ قد تراوحت

بين (3.62) كحد أدنى و (3.99) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي خص الفقرة (2) وهي:

(يعكس سلوك المديرين قيم العمل في الوزارة)، وان أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (5)، وهي:

(لم ألاحظ سلوكاً غير أخلاقي للموظفين في أي مديرية من هذه الوزارة). وبشكل عام نلاحظ أن

إجمالي جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من متوسط أداة القياس (3)، وهذا يشير إلى أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة في مختلف مديريات الوزارات الثلاث ولجميع الفقرات كانت ايجابية، والذي يعكس دراية وفهم العاملين والمديرين بالقيم الأخلاقية المتعلقة بالوظيفة العامة، حيث أشارت إليها "مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة" التي أصدرتها وزارة تطوير القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية وتم إقرارها من قبل رئاسة الوزراء في عام 2006 (www.mopds.gov.jo).

- اكتساب المعرفة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (26) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببُعد (اكتساب المعرفة) كأحد أبعاد المتغير المستقل (فلسفة الإدارة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

الجدول رقم (26)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد اكتساب المعرفة

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	13	12	11	10	9	8	7	تسلسل فقرات بعد (اكتساب المعرفة) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي
77	الصناعة والتجارة (مركز)	3.52	3.27	3.36	3.66	3.55	3.29	3.77	الوسط الحسابي
	الانحراف المعياري	0.20	.88	.85	.91	.89	1.0	.72	الانحراف المعياري
50	الصناعة والتجارة (محافظات)	3.60	3.42	3.48	3.80	3.70	3.24	3.74	الوسط الحسابي
	الانحراف المعياري	0.22	1.2	1.1	1.2	1.1	1.2	1.1	الانحراف المعياري
18	العمل (مركز)	3.21	3.11	3.06	3.50	3.00	3.11	3.39	الوسط الحسابي
	الانحراف المعياري	0.19	.96	.87	1.0	.84	.90	1.0	الانحراف المعياري
4	العمل (محافظات)	3.32	3.25	3.50	3.25	3.00	3.25	3.50	الوسط الحسابي
	الانحراف المعياري	0.19	.50	.57	.50	.00	.50	.57	الانحراف المعياري
35	التنمية (مركز)	3.43	2.97	3.06	3.46	3.63	3.17	3.89	الوسط الحسابي
	الانحراف المعياري	0.37	1.2	1.1	.98	.91	1.2	1.0	الانحراف المعياري
33	التنمية (محافظات)	3.42	2.97	3.03	3.33	3.42	3.61	3.79	الوسط الحسابي
	الانحراف المعياري	0.33	.91	.88	1.0	.96	.86	.85	الانحراف المعياري
217	الإجمالي	3.48*	3.20	3.27	3.59	3.52	3.29	3.75	الوسط الحسابي
	الانحراف المعياري	0.22	1.0	.99	1.0	.98	1.0	.92	الانحراف المعياري

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (26) يتضح أن الإجمالي للمتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (اكتساب المعرفة) و المتعلق بالمتغير المستقل (فلسفة الإدارة) قد تراوحت بين (3.20) كحد أدنى و (3.75) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي خص الفقرة (8)، وهي: (تتوافر لدى المديرين المعلومات اللازمة لأداء عملهم). وان أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (12) وهي: (تتم دراسة بيئة الرقابة الداخلية في الوزارة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف)، وكانت متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة من العاملين على هذه الفقرة سلبية

في مختلف مديريات وزارة التنمية الاجتماعية(المركز والمحافظات)؛حيث بلغت متوسطات إجاباتهم عن تلك الفقرة (2.97) أي اقل من متوسط أداة القياس (3). وبشكل عام نلاحظ أن إجمالي جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من متوسط أداة القياس (3) ، وهذا يشير إلى أن اتجاهات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لجميع الفقرات كانت ايجابية سوى ما ذكر. وهذا يشير إلى أن بعض مديريات الوزارات المبحوثة ليس لديها الاهتمام الكافي بدراسة بيئة الرقابة الداخلية وتحليل مكوناتها والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف. وهذا يتعارض مع نتائج الدراسة التي توصل إليها سترنجر وكاري (Stringer&Cary) والتي أجريت على (8) منظمات استرالية ، وذلك فيما يختص بالفقرتين (12)،(13)

- الحرص على الموارد في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(27) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببُعد (الحرص على الموارد) كأحد أبعاد المتغير المستقل (فلسفة الإدارة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد عينة الدراسة من العاملين(الزبون الداخلي) في جميع مختلف مديريات الوزارات موضع الدراسة عن تلك الفقرات.

الجدول رقم (27)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد الحرص على الموارد

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	18	17	16	15	14	تسلسل فقرات بعد (الحرص على الموارد) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	3.60	3.83	2.97	3.86	3.94	3.39	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (مركز)
	0.41	.99	.99	.80	.77	1.0	الانحراف المعياري	
50	3.59	3.90	2.98	3.66	4.00	3.40	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (محافظات)
	0.41	.97	1.2	.96	.98	1.1	الانحراف المعياري	
18	3.49	3.78	3.28	3.67	3.56	3.17	الوسط الحسابي	وزارة العمل (المركز)
	0.26	1.0	.95	1.1	1.1	1.0	الانحراف المعياري	
4	3.71	3.50	3.50	3.75	3.75	4.00	الوسط الحسابي	وزارة العمل (محافظات)
	0.21	.57	.57	.50	.50	.81	الانحراف المعياري	
35	3.36	3.71	3.03	3.26	3.54	3.26	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (مركز)
	0.27	1.0	1.0	1.1	1.0	1.2	الانحراف المعياري	
33	3.47	3.76	3.00	3.48	3.76	3.36	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (محافظات)
	0.32	1.0	.96	.83	.79	.92	الانحراف المعياري	
217	3.53*	3.81	3.02	3.64	3.83	3.36	الوسط الحسابي	الإجمالي
	0.34	.98	1.0	.94	.91	1.0	الانحراف المعياري	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (27) يتضح أن الإجمالي للمتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (الحرص على الموارد) و المتعلق بالمتغير المستقل (فلسفة الإدارة) قد تراوحت بين (3.02) كحد أدنى و (3.83) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (15)، وهي: (يتوفر لدى المديرين الوقت الكافي للقيام بمهامهم). وان أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (18) وهي (يتم توزيع موارد الوزارة على الجهات المعنية بطريقة موضوعية)، وكانت

متوسطات اتجاهات الإجابات عن هذه الفقرة سلبية من قبل أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين في مختلف مديريات وزارة الصناعة والتجارة (المركز والمحافظات)؛ حيث بلغت (2.97)، (2.98) على التوالي. وبشكل عام نلاحظ أن إجمالي جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من متوسط أداة القياس (3)، مما يشير إلى أن اتجاهات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لجميع الفقرات كانت ايجابية سوى ما ذكر. ويتبين من ذلك أن آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات وزارة الصناعة والتجارة تشير إلى أن هناك فجوة في توزيع الموارد على الجهات المعنية، كما أن هذه الفجوة قد شملت باقي مديريات الوزارتين، حيث إن المتوسط العام للإجابة عن الفقرة (18) من قبل العاملين فيهما كان ايجابياً ولكن بصورة متوسطة .

- إستراتيجية الرقابة المتبعة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (28) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببعدها (إستراتيجية الرقابة) كأحد أبعاد المتغير المستقل (فلسفة الإدارة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في جميع مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

جدول رقم (28)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد (إستراتيجية الرقابة)

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الفقرة	24	23	22	21	20	19	تسلسل فقرات بعد (إستراتيجية الرقابة) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.
77	3.56	3.38	3.49	3.47	3.58	3.64	3.77	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (مركز)
	0.14	.76	.77	.78	.73	.74	.79	الانحراف المعياري	
50	3.55	3.48	3.42	3.54	3.68	3.58	3.62	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (محافظات)
	0.09	1.0	1.1	1.1	1.0	1.1	1.1	الانحراف المعياري	
18	3.36	3.22	3.39	3.22	3.39	3.50	3.39	الوسط الحسابي	وزارة العمل (المركز)
	0.11	.94	1.0	1.0	.97	1.0	.91	الانحراف المعياري	
4	3.59	3.75	3.75	3.50	3.50	3.25	3.75	الوسط الحسابي	وزارة العمل (محافظات)
	0.20	.50	.50	.57	.57	.50	.95	الانحراف المعياري	
35	3.18	3.06	3.06	3.14	3.29	3.17	3.37	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (مركز)
	0.13	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	الانحراف المعياري	
33	3.30	3.15	3.36	3.12	3.24	3.45	3.45	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (محافظات)
	0.15	.90	.92	1.0	.75	.75	.61	الانحراف المعياري	
217	3.44*	3.31	3.38	3.36	3.49	3.50	3.59	الوسط الحسابي	الإجمالي
	0.11	.94	.98	.99	.89	.95	.94	الانحراف المعياري	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (28) يتضح أن الإجمالي للمتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (إستراتيجية الرقابة) و المتعلق بالمتغير المستقل (فلسفة الإدارة) قد تراوحت بين (3.31) كحد أدنى و (3.59) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (19) وهي: (لدى مديرية الرقابة الداخلية رؤية واضحة منبثقة عن رؤية ورسالة الوزارة)، و أن أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (23) وهي: (تتم مقارنة أهداف الرقابة بمعايير الأداء)، وبشكل عام

نلاحظ أن إجمالي جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من متوسط أداة القياس (3)، ويتبين من ذلك إلى أن اتجاهات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لجميع الفقرات كانت ايجابية. مما يشير إلى أن لكل مديرية في الوزارات المبحوثة ومن ضمنها مديريات الرقابة الداخلية رؤية ورسالة منبثقة عن رؤية ورسالة الوزارة، وهذا متطلب من متطلبات معيار القيادة في "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية".

4-3-1-2- إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) على أبعاد الهيكل التنظيمي

في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يعتبر هذا المتغير أحد مكونات بيئة الرقابة الداخلية الثلاثة وأحد المتغيرات المستقلة الرئيسية

في هذه الدراسة ويتفرع منه أربعة أبعاد هي:-

- التخصص في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (29) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببعدها (التخصص) كأحد

أبعاد المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن

تلك الفقرات.

جدول رقم (29)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد (التخصص)

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	28	27	26	25	تسلسل فقرات التخصص كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	الوسط الحسابي	3.23	2.23	2.94	3.94	3.79	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	0.79	1.0	1.2	.86	.74	
50	الوسط الحسابي	3.35	2.54	2.94	4.16	3.76	الصناعة والتجارة (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.74	1.1	1.4	.97	.87	
18	الوسط الحسابي	3.17	2.56	2.94	3.67	3.50	وزارة العمل (مركز)
	الانحراف المعياري	0.51	1.0	1.0	.97	.92	
4	الوسط الحسابي	2.56	1.75	2.50	3.00	3.00	وزارة العمل (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.59	.50	.57	.81	.81	
35	الوسط الحسابي	3.25	2.51	2.94	3.83	3.71	وزارة التنمية الاجتماعية (مركز)
	الانحراف المعياري	0.63	1.2	1.3	.95	.89	
33	الوسط الحسابي	3.46	2.64	3.33	4.18	3.67	وزارة التنمية الاجتماعية (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.64	1.0	1.0	.63	.85	
217	الوسط الحسابي	3.28*	2.42	2.99	3.97	3.71	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.70	1.1	1.2	.89	.83	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (29) يتضح أن الإجمالي للمتوسطات الحسابية

لفقرات بُعد (التخصص) و المتعلق بالمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) قد تراوحت بين (2.42)

كحد أدنى و (3.97) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (26) وهي:

(تختلف نوعية المهام التي أقوم بها عن المهام التي يقوم بها زملائي داخل المديرية). وان أدنى

متوسط حسابي خص الفقرة (28) وهي: (لا أثق مهام زميلي في نفس القسم بنفس الدرجة)،

حيث كانت متوسطات اتجاهات الإجابات عن هذه الفقرة سلبية من قبل أفراد عينة الدراسة الخاصة بالعاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث ؛ كما كان إجمالي متوسطات إجابات عينة الدراسة عن الفقرة (27) سلبية أيضاً، حيث بلغت (2.99)، وهي: (لا أتقن مهام زميلي في نفس المديرية بنفس الدرجة)؛ حيث كانت اتجاهات إجابات جميع العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث سلبية على هذه الفقرة ما عدا إجابات العاملين في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية (في المحافظات). أما فيما يتعلق بالفقرات (25)، (26) فإن إجمالي المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث كانت ايجابية. ويشير ذلك إلى أن كل مديرية في الوزارات الثلاث مناط بها أعمالاً متخصصة تختلف عن الأعمال المناطة في المديريات الأخرى في نفس الوزارة، وهذا ينطبق على الأقسام داخل المديريات، ويتبين أيضاً أن درجة التخصص عالية للمديريات في أي من الوزارات الثلاث، ولكن في الأقسام أقل حده. إلا أن التخصص عند الأفراد العاملين بلغ درجة متدنية.

- اللامركزية في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (30) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببُعد (اللامركزية) كأحد أبعاد المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

الجدول رقم (30)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد (اللامركزية)

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الفقرات	33	32	31	30	29	تسلسل فقرات بُعد (اللامركزية) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	3.52	3.37	3.56	3.47	3.92	3.29	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة	
	0.24	.85	.80	.89	.82	.97	الانحراف المعياري	(مركز)	
50	3.49	3.28	3.50	3.56	3.82	3.28	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة	
	0.22	1.2	1.1	1.0	1.0	1.1	الانحراف المعياري	(محافظات)	
18	2.98	2.94	2.72	2.89	3.44	2.89	الوسط الحسابي	وزارة العمل	
	0.27	1.3	1.2	1.3	.98	1.2	الانحراف المعياري	(مركز)	
4	3.53	3.53	3.53	3.53	3.53	3.53	الوسط الحسابي	وزارة العمل	
	0.00	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	الانحراف المعياري	(محافظات)	
35	3.45	3.23	3.40	3.66	3.71	3.26	الوسط الحسابي	وزارة التنمية	
	0.22	1.3	1.1	.99	1.0	1.1	الانحراف المعياري	(مركز)	
33	3.45	3.03	3.79	3.61	3.48	3.33	الوسط الحسابي	وزارة التنمية	
	0.28	1.0	.89	.78	.75	.88	الانحراف المعياري	(محافظات)	
217	3.45*	3.21	3.48	3.49	3.75	3.26	الوسط الحسابي	الإجمالي	
	0.21	1.1	1.0	.98	.93	1.0	الانحراف المعياري		

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

و باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (30) يتضح أن الإجمالي للمتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (اللامركزية) والمتعلق بالمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) قد تراوحت بين (3.21) كحد أدنى و (3.75) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (30)، وهي: (المديرون في الغالب على يقين بأن الأعمال التي تخول للمرؤوسين تنجز بشكل مناسب). وان أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (33) وهي: (يشارك المرؤوسون في عملية اتخاذ القرارات). كما أن اتجاهات إجابات عينة الدراسة من العاملين في وزارة العمل (المركز) كانت

سلبية في الإجابة عن الفقرات (29)، (31)، (32)، (33). أما فيما يتعلق بإجمالي المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث عن جميع الفقرات فكانت إيجابية، ولكن بدرجات متفاوتة كان أدناها الفقرة (33) وهي إيجابية بشكل متوسط، ويشير ذلك إلى أن مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات في القطاع العام لا تزال أدنى من المستوى المأمول.

- الرسمية في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (31) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببُعد (الرسمية) كأحد أبعاد المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

جدول رقم (31)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (الرسمية)

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	38	37	36	35	34	تسلسل فقرات بعد (الرسمية) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	الوسط الحسابي	4.11	4.29	4.05	3.79	4.49	3.95	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	0.28	.75	.79	.92	.62	.87	
50	الوسط الحسابي	4.38	4.28	4.40	4.26	4.76	4.22	الصناعة والتجارة (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.22	.90	.72	.85	.43	.78	
18	الوسط الحسابي	3.96	4.11	4.00	3.89	4.22	3.56	وزارة العمل (المركز)
	الانحراف المعياري	0.25	1.0	.76	1.2	.80	.92	
4	الوسط الحسابي	3.31	3.25	3.50	3.50	3.00	3.25	وزارة العمل (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.21	.50	1.0	.57	.00	.95	
35	الوسط الحسابي	4.00	4.20	3.91	3.60	4.54	3.77	وزارة التنمية (مركز)
	الانحراف المعياري	0.37	.71	1.0	1.2	.56	1.1	
33	الوسط الحسابي	3.96	4.03	4.00	3.82	4.27	3.67	وزارة التنمية (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.22	.98	.79	1.1	.76	.88	
217	الوسط الحسابي	4.10*	4.20	4.09	3.88	4.48	3.89	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.25	.85	.83	1.0	.66	.93	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (31) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (الرسمية) و المتعلق بالمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) قد تراوحت بين (3.88) كحد أدنى و (4.48) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (35)، وهي: (أعي المهام والواجبات الموكلة إلي)، وان أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (36) وهي: (إجراءات العمل التي أقوم بها محده)، أما فيما يتعلق بإجمالي المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين في

مختلف مديريات الوزارات الثلاث عن جميع الفقرات فكانت ايجابية الجدول رقم(34)، ويشير ذلك إلى أن المهام والأعمال التي يقوم بها أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات الثلاث تمتاز بالرسمية وتحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، وأنهم على دراية بهذه التشريعات لكي يتم تجاوز أي خطأ قد ينجم عن إساءة فهم هذه التشريعات.

- السلطة والمسؤولية في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(32) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببُعد (السلطة والمسؤولية) كأحد أبعاد المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

الجدول رقم (32)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (السلطة والمسؤولية)

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	39	40	41	42	43	تسلسل فقرات بُعد (السلطة والمسؤولية) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.
77	الوسط الحسابي	4.39	4.22	4.12	3.90	3.74	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	.69	.71	.79	.85	.87	
50	الوسط الحسابي	4.66	4.60	4.40	4.10	3.80	الصناعة والتجارة (محافظات)
	الانحراف المعياري	.59	.57	.72	.93	1.1	
18	الوسط الحسابي	4.28	4.17	3.72	3.11	3.22	وزارة العمل (المركز)
	الانحراف المعياري	.95	1.0	1.1	1.3	1.2	
4	الوسط الحسابي	3.50	3.75	3.50	3.00	3.46	وزارة العمل (محافظات)
	الانحراف المعياري	.57	.50	.57	.00	.57	
35	الوسط الحسابي	4.31	3.91	3.54	3.23	3.37	وزارة التنمية (مركز)
	الانحراف المعياري	.79	.98	1.2	1.2	1.2	
33	الوسط الحسابي	4.12	3.94	3.73	3.70	3.36	وزارة التنمية (محافظات)
	الانحراف المعياري	1.0	1.0	1.1	1.0	.92	
217	الوسط الحسابي	4.37	4.20	3.99	3.72	3.59	الإجمالي
	الانحراف المعياري	.78	.85	1.0	1.0	1.0	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (32) يتضح أن إجمالي المتوسطات

الحسابية لفقرات بُعد (السلطة والمسؤولية) و المتعلق بالمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) قد

تراوحت بين (3.59) كحد أدنى و (4.37) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة

(39)، وهي: (سلطاتي في العمل معروفة لدي). و أن أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (43)

وهي: (المساءلة واضحة المعالم ويتم إبلاغها في الوقت المناسب). أما فيما يتعلق بإجمالي

المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث عن جميع الفقرات فكانت ايجابية بدرجة عالية. ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات الثلاث على دراية وفهم بالسلطات المخولة إليهم والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم نتيجة أعباء تلك السلطات.

3-1-3-4- إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن سياسات الموارد البشرية

في مديريات الوزارات موضع الدراسة:

يعتبر هذا المتغير احد مكونات بيئة الرقابة الداخلية الثلاثة و احد المتغيرات المستقلة الرئيسة في هذه الدراسة ويتفرع منه أربعة أبعاد هي:-

- اختيار العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات الوزارات موضع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(33) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببُعد (اختيار العاملين) كأحد أبعاد المتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضع الدراسة عن تلك الفقرات.

جدول رقم (33)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد (اختيار العاملين)

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	48	47	46	45	44	تسلسل فقرات بُعد (اختيار العاملين) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.
77	الوسط الحسابي	3.19	2.96	3.00	3.22	3.34	3.43
	الانحراف المعياري	0.20	.99	1.0	1.0	1.0	1.0
50	الوسط الحسابي	3.08	2.90	2.86	3.14	3.24	3.28
	الانحراف المعياري	0.19	1.2	1.1	1.0	1.0	1.0
18	الوسط الحسابي	3.32	3.06	2.89	3.33	3.72	3.61
	الانحراف المعياري	0.35	1.2	1.3	1.1	.75	.91
4	الوسط الحسابي	2.75	2.25	2.50	2.50	2.75	3.75
	الانحراف المعياري	0.58	.50	1.0	.57	.50	1.2
35	الوسط الحسابي	3.11	3.00	2.97	3.11	3.20	3.29
	الانحراف المعياري	0.13	1.1	1.2	1.2	1.2	1.1
33	الوسط الحسابي	3.01	2.91	2.88	2.97	3.21	3.09
	الانحراف المعياري	0.14	.94	.99	.80	.92	.91
217	الوسط الحسابي	3.13*	2.94	2.93	3.14	3.29	3.34
	الانحراف المعياري	0.19	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

و باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (33) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (اختيار العاملين) و المتعلق بالمتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية) قد تراوحت بين (2.93) كحد أدنى و(3.34) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (44) ، وهي: (تمتلك مديرية الموارد البشرية في الوزارة إجراءات توظيف محده). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة(47) وهي: (يتم اختيار المتقدمين للوظائف الشاغرة بشفافية)، وكان

المتوسط الحسابي لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة المذكورة سلبية من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات وزارة الصناعة والتجارة (في المحافظات)، وفي مختلف مديريات وزارة العمل، و وزارة التنمية الاجتماعية ؛ وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). كما أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة (48) سلبية من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات وزارة الصناعة والتجارة، و مديريات وزارة العمل (المحافظات)، و مديريات وزارة التنمية الاجتماعية(محافظات) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). كما تبين أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة(46) سلبية من قبل العاملين في مديريات وزارة العمل (محافظات)، ومديريات وزارة التنمية (محافظات)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). كما تبين أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة (45) كانت سلبية من قبل العاملين في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية(المركز) ، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). ويتبين من إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات الوزارات الثلاث على الفقرتين (47)،(48) أن عملية اختيار المتقدمين للوظائف لا تتم بشفافية تامة كما أن المؤهلات والخبرات التي يمتلكها المختارون للوظائف لا تتناسب أحياناً مع الوظائف الشاغرة في الوزارات. كما تبين أن الإجابات عن باقي الفقرات كانت ايجابية ولكنها ايجابية بشكل منخفض، وهذا يشير إلى أن هناك فجوات في عملية الاختيار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين(الزبون الداخلي).

- تدريب العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(34) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة بـ (تدريب العاملين)

كأحد أبعاد المتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات

موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

جدول رقم (34)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (تدريب العاملين)

الزبون الصحيح	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	54	53	52	51	50	49	تسلسل فقرات بعد (تدريب العاملين) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.
77	المتوسط الحسابي	3.38	2.94	3.16	3.26	3.45	3.65	3.81
	الانحراف المعياري	0.32	1.0	.91	1.0	.91	.89	.82
50	المتوسط الحسابي	3.10	3.16	2.88	2.94	3.20	3.22	3.22
	الانحراف المعياري	0.15	1.2	1.1	1.1	1.0	1.1	1.1
18	المتوسط الحسابي	3.33	2.94	3.17	3.22	3.56	3.67	3.44
	الانحراف المعياري	0.27	1.4	1.1	1.2	1.0	1.0	.92
4	المتوسط الحسابي	2.38	2.25	2.00	2.00	2.50	2.75	2.75
	الانحراف المعياري	0.34	.50	.00	.00	1.0	.95	.95
35	المتوسط الحسابي	3.18	3.00	2.94	2.97	3.37	3.31	3.49
	الانحراف المعياري	0.23	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.2
33	المتوسط الحسابي	2.95	2.73	2.64	2.67	3.18	3.15	3.33
	الانحراف المعياري	0.30	1.0	1.0	1.1	.88	.90	1.0
217	المتوسط الحسابي	3.20*	2.95	2.96	3.02	3.33	3.41	3.50
	الانحراف المعياري	0.25	1.1	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (34) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (تدريب العاملين) والمتعلق بالمتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية) قد تراوحت بين (2.95) كحد أدنى و (3.50) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (49)، وهي: (يعد تدريب الموظفين إحدى أولويات الوزارة). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (54) وهي: (تعتمد الوزارة سياسة التدريب الإلكتروني)، وكان المتوسط الحسابي لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة المذكورة سلبية من قبل العاملين في مختلف مديريات وزارة الصناعة والتجارة (في المركز)، و مديريات وزارة العمل، و مديريات وزارة التنمية الاجتماعية (المحافظات)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). كما تبين أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة (53) سلبية من قبل العاملين في مديريات وزارة الصناعة والتجارة (المركز)، و في مديريات وزارة العمل (المحافظات)، و في مختلف مديريات وزارة التنمية الاجتماعية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). كما تبين أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة (52) سلبية من قبل العاملين في مديريات وزارة الصناعة والتجارة (المحافظات)، و مديريات وزارة العمل (المحافظات)، و في مختلف مديريات وزارة التنمية الاجتماعية، كما تبين أن اتجاهات إجابات العاملين في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية (المحافظات) سلبية نحو الفقرات (49)، (50)، (51)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). ويشير ذلك وحسب آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث أن اختيار العاملين لبرامج التدريب لا يتم في الغالب بموضوعية، وشفافية واضحة، كما لا تزال سياسة التدريب الإلكتروني محدودة ويتم الاعتماد على الطرائق التقليدية في التدريب.

- تقييم وترقية العاملين في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (35) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببعده (تقييم وترقية العاملين) كأحد أبعاد المتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

جدول رقم (35)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (تقييم وترقية العاملين)

الرمود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	60	59	58	57	56	55	تسلسل فقرات بعد (تقييم وترقية العاملين) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	الوسط الحسابي	3.01	3.55	3.12	3.26	3.22	3.45	الصناعة والتجارة (مركز)	
	الانحراف المعياري	1.0	1.0	1.1	.87	.94	.93	الوسط الحسابي	
50	الوسط الحسابي	3.08	3.72	2.94	3.28	3.12	3.44	الصناعة والتجارة (محافظة)	
	الانحراف المعياري	1.3	1.0	1.3	1.1	1.1	1.1	الوسط الحسابي	
18	الوسط الحسابي	2.61	3.11	2.61	2.78	2.83	3.06	وزارة العمل (المركز)	
	الانحراف المعياري	1.3	1.2	1.3	1.3	1.3	1.2	الوسط الحسابي	
4	الوسط الحسابي	2.75	2.75	2.75	2.50	2.75	3.00	وزارة العمل (محافظة)	
	الانحراف المعياري	.95	.95	.95	.57	.50	.81	الوسط الحسابي	
35	الوسط الحسابي	2.69	3.00	2.89	3.03	2.94	3.09	وزارة التنمية (مركز)	
	الانحراف المعياري	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	الوسط الحسابي	
33	الوسط الحسابي	2.82	3.15	2.85	3.06	2.91	3.52	وزارة التنمية (محافظة)	
	الانحراف المعياري	1.0	.97	1.1	1.0	1.0	1.2	الوسط الحسابي	
217	الوسط الحسابي	2.91	3.39	2.95	3.14	3.06	3.36	الإجمالي	
	الانحراف المعياري	1.1	1.1	1.2	1.0	1.1	1.1	الوسط الحسابي	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين.

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (35) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (تقييم وترقية العاملين) و المتعلق بالمتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية) قد تراوحت بين (2.91) كحد أدنى و (3.39) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (59) ، وهي: (ترتبط ترقية الموظفين بنتائج التقييم السنوية)، بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (60) وهي: (تستند ترقية الموظفين على كفاءتهم بالدرجة الأولى) ، وكان المتوسط الحسابي لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة المذكورة سلبية من قبل العاملين في مختلف مديريات وزارة العمل ، والعاملين في مختلف مديريات وزارة التنمية الاجتماعية ، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). كما تبين أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة (59) سلبية من قبل العاملين في مديريات وزارة العمل (المحافظات)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). كما تبين أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة (58) سلبية من قبل العاملين في مديريات وزارة الصناعة والتجارة (محافظات)، و مديريات وزارة العمل ، و في مختلف مديريات وزارة التنمية الاجتماعية، كما تبين أن اتجاهات إجابات العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات وزارة العمل سلبية نحو الفقرتين (56)، (57)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). كما تبين أن اتجاهات إجابات العاملين في مختلف مديريات وزارة التنمية الاجتماعية، و في مختلف مديريات العمل سلبية نحو الفقرة (56)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). ويشير ذلك إلى أن آراء أفراد عينة الدراسة في مختلف مديريات الوزارات الثلاث توافقت على أن العاملين ليس باستطاعتهم الاطلاع على نتائج التقييم الخاص بهم، كما أن ترقية العاملين في الغالب لا تعتمد على الكفاءة في العمل. وبصورة عامة فإن الإجابة عن باقي الفقرات وان كانت إيجابية فهي إيجابية بشكل متوسط. وهذا

يشير إلى وجود فجوات في عملية تقييم وترقية العاملين في الوزارات الثلاث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين.

- تعويض العاملين (الزبون الداخلي) في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (36) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببُعد (تعويض العاملين) كأحد أبعاد المتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

الجدول رقم (36)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بُعد (تعويض العاملين)

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الفقرات	65	64	63	62	61	تسلسل فقرات بعد (تعويض العاملين) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.
77	2.52	2.51	2.27	2.29	2.13	3.42	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (مركز)
	0.52	1.1	1.0	1.0	1.0	.96	الانحراف المعياري	
50	2.78	2.74	2.50	2.72	2.28	3.64	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (محافظات)
	0.52	1.3	1.3	1.3	1.1	1.0	الانحراف المعياري	
18	1.94	1.50	1.72	1.78	1.89	2.83	الوسط الحسابي	وزارة العمل (المركز)
	0.51	.92	1.0	1.1	1.0	1.3	الانحراف المعياري	
4	1.95	1.75	2.00	1.75	1.75	2.50	الوسط الحسابي	وزارة العمل (محافظات)
	0.32	.95	.81	.50	.50	1.2	الانحراف المعياري	
35	2.25	2.14	1.97	2.06	2.00	3.06	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (مركز)
	0.46	1.1	1.1	1.0	1.0	1.2	الانحراف المعياري	
33	2.31	2.03	2.09	2.27	2.09	3.06	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (محافظات)
	0.43	.98	.91	.97	.94	1.1	الانحراف المعياري	
217	2.45*	2.33	2.20	2.29	2.11	3.29	الوسط الحسابي	الإجمالي
	0.48	1.2	1.1	1.1	1.0	1.1	الانحراف المعياري	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

و باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (36) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (تعويض العاملين) والمتعلق بالمتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية) قد تراوحت بين (2.11) كحد أدنى و (3.29) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (61)، وهي: (تعتمد قرارات الأجور والمكافآت على إجراءات رسمية تشترك فيها عدة جهات إدارية). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (62) وهي: (ما يحصل عليه الموظفون من أجور ومكافآت تعتبر كافية لسد احتياجاتهم الأساسية)، وكان المتوسط الحسابي لاتجاهات

الإجابات نحو الفقرة (62) سلبية من قبل العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). كما تبين أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات نحو الفقرات (62)،(63)،(64) سلبية من قبل العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). كما تبين أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات نحو الفقرة(61) سلبية من قبل العاملين في مختلف مديريات وزارة العمل، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). ويشير ذلك إلى أن آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث تجاه التعويضات التي يتم الحصول عليها بأنها غير كافية ولا تلبي احتياجاتهم الأساسية ، كما أن التعويضات وحسب آرائهم غير عادلة ولا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم.

كما يوضح الجدول رقم(37) ملخصاً لنتائج تحليل الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة الرئيسة بكافة مجالاتها والتي تشتمل على فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية، وتمثل هذه المتغيرات عناصر بيئة الرقابة الداخلية في هذه الدراسة. حيث توضح البيانات الواردة في الجدول مدى اهتمام مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة بتطبيق الفقرات المتعلقة بأبعاد عناصر بيئة الرقابة الداخلية، وقد تم التعبير عن هذا الاهتمام بقوة عناصر بيئة الرقابة الداخلية حيث قيست من خلال المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين في الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتلك الأبعاد.

الجدول رقم (37)

طبيعة الاهتمام بمكونات بيئة الرقابة الداخلية في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة

المتوسط المرجح **	وزارة التنمية الاجتماعية		وزارة العمل		وزارة الصناعة والتجارة		عناصر بيئة الرقابة الداخلية	
	المحافظات	المركز	المحافظات	المركز	المحافظات	المركز		
3.82	3.66	3.80	3.83	3.67	3.85	3.92	- القيم الأخلاقية	فلسفة الإدارة (1)
3.48	3.42	3.43	3.32	3.21	3.60	3.52	- اكتساب المعرفة	
3.53	3.47	3.36	3.70	3.49	3.59	3.60	- الحرص على الموارد	
3.44	3.30	3.18	3.58	3.35	3.55	3.56	- إستراتيجية الرقابة	
3.56	3.46	3.44	3.61	3.43	3.65	3.65	المتوسط العام لمتغيرات فلسفة الإدارة	
3.28	3.46	3.25	2.56	3.17	3.35	3.23	- التخصص	الهيكل التنظيمي (2)
3.45	3.45	3.45	3.50	2.98	3.49	3.52	- اللامركزية	
4.10	3.96	4.00	3.30	3.96	4.38	4.11	- الرسمية	
3.97	3.77	3.67	3.45	3.70	4.31	4.07	- السلطة والمسؤولية	
3.70	3.66	3.59	3.20	3.45	3.88	3.73	المتوسط العام لمتغيرات الهيكل التنظيمي	
3.13	3.01	3.11	2.75	3.32	3.08	3.19	- اختيار العاملين	السياسات البشرية الموارد
3.20	2.95	3.18	2.38	3.33	3.10	3.38	- تدريب العاملين	
3.13	3.05	2.94	2.75	2.83	3.26	3.27	- تقييم العاملين	
2.45	2.31	2.25	1.95	1.94	2.78	2.52	- تعويض العاملين	
2.98	2.83	2.87	2.458	2.855	3.055	3.09	المتوسط العام لمتغيرات سياسات الموارد البشرية	

3.42	3.31		3.22		3.51		قوة بيئة الرقابة الداخلية *	

* قوة بيئة الرقابة الداخلية في كل وزارة من الوزارات موضوع الدراسة (مرجحه بعدد المشاركين من العاملين).

** المتوسط العام المرجح (بعدد المشاركين من العاملين) لكل مكون من مكونات بيئة الرقابة الداخلية للوزارات موضوع الدراسة.

*** المتوسط الحسابي العام لقوة بيئة الرقابة الداخلية في الوزارات موضوع الدراسة مرجحه (بعدد المشاركين من العاملين)

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (37) والذي يوضح طبيعة مكونات بيئة الرقابة

الداخلية والمجالات المتفرعة عنها في مختلف مديريات الوزارات الثلاث؛ فقد تبين أن مكون

بيئة الرقابة (الهيكل التنظيمي) قد احتل المركز الأول حيث بلغ المتوسط العام والمرجح بعدد

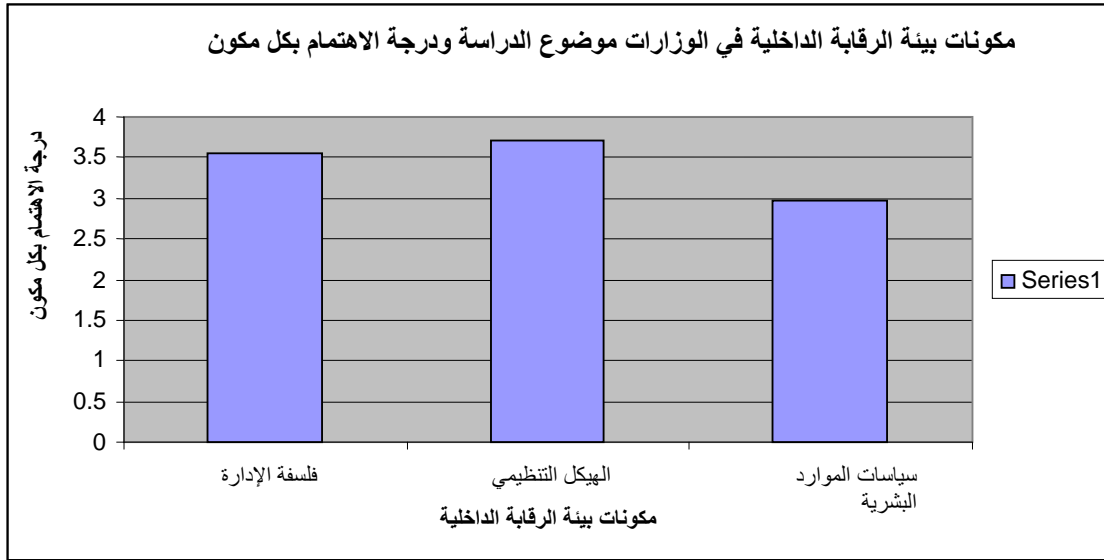
المشاركين من العاملين في كل مديرية في الوزارات موضوع الدراسة ب(3.70)، ويليه مكون (فلسفة الإدارة) حيث بلغ(3.56)، أما العنصر الأخير (سياسات الموارد البشرية) فقد بلغ (2.98). كما يوضح الجدول قوة بيئة الرقابة الداخلية في كل وزارة من الوزارات موضوع الدراسة، حيث احتلت وزارة الصناعة والتجارة المركز الأول حيث بلغت (3.51)، تليها وزارة التنمية الاجتماعية بالمركز الثاني وقد بلغت (3.31)، وأخيراً وزارة العمل وقد بلغت(3.22). كما يبين الجدول قوة بيئة الرقابة الداخلية كمتوسط مرجح بعدد أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث حيث بلغت (3.42) وهذا المعدل وحسب الترجمة اللفظية لنتائج المتوسط الحسابي تعتبر بأنها درجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن قوة بيئة الرقابة الداخلية في الوزارات موضوع الدراسة بلغت مستوى متواضعاً.

يوضح الشكل رقم(5) درجة الاهتمام بعناصر بيئة الرقابة الداخلية من قبل مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة، حيث يحتل المكون (الهيكل التنظيمي) المركز الأول يليه فلسفة الإدارة ثم يليه سياسات الموارد البشرية.

الشكل رقم (5)

مكونات بيئة الرقابة الداخلية في الوزارات موضوع الدراسة ودرجة الاهتمام بكل مكون كما

ظهرت بنتائج الدراسة



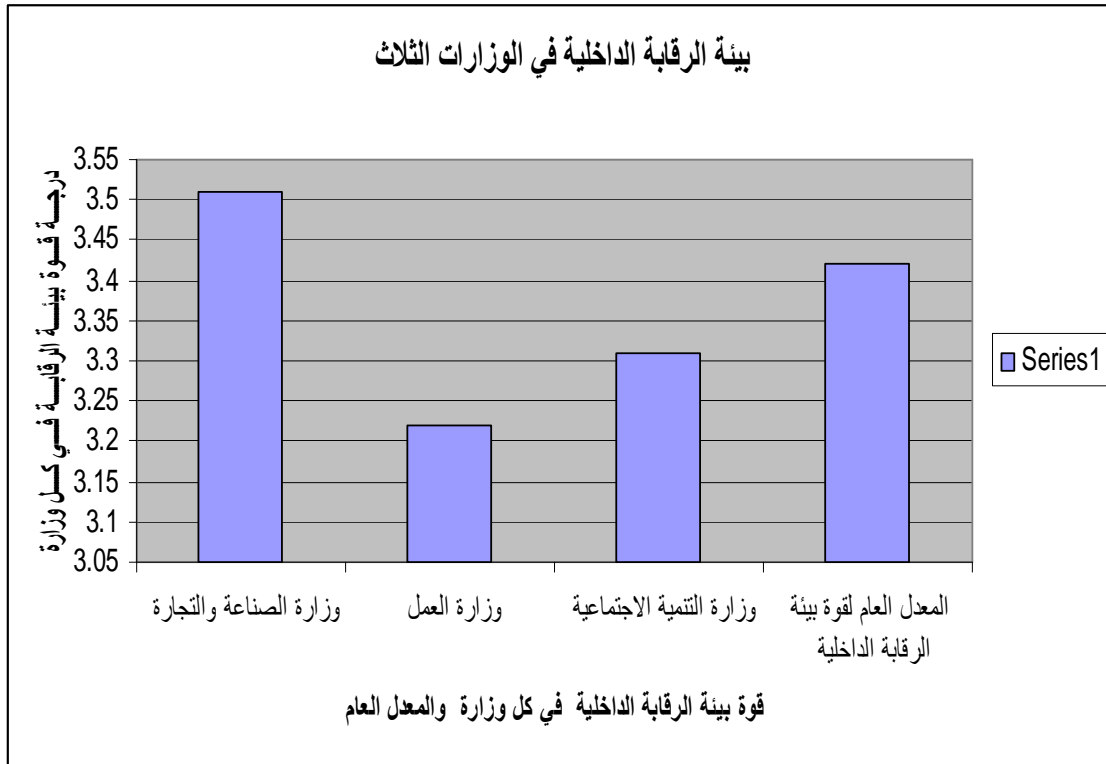
المصدر: الشكل من إعداد الباحث

كما يوضح الشكل رقم (6) درجة الاهتمام بمكونات بيئة الرقابة الداخلية الثلاثة مجتمعة في الوزارات الثلاث والتي تم التعبير عنها في هذه الدراسة بقوة بيئة الرقابة الداخلية؛ حيث احتلت بيئة الرقابة الداخلية في وزارة الصناعة والتجارة المركز الأول تليها بيئة الرقابة الداخلية في وزارة التنمية الاجتماعية، ومن ثم بيئة الرقابة الداخلية في وزارة العمل. كما يوضح الشكل قوة بيئة الرقابة الداخلية في جميع الوزارات موضوع الدراسة مجتمعة.

الشكل رقم (6)

قوة بيئة الرقابة الداخلية في كل وزارة والمعدل العام للوزارات موضوع الدراسة كما ظهرت

بنتائج الدراسة



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

4-1-3-4 - إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن أهداف التغيير التنظيمي

في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

تتناول إجابات المشاركين عن أهداف التغيير التنظيمي في مديريات الوزارات موضوع الدراسة

بعدين اثنين هما : تحسين رضا العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة.

1-4-1-3-4- إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن متغير (تحسين رضا

العاملين) في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يمثل متغير (رضا العاملين) احد المتغيرات التابعة في هذه الدراسة ويتفرع عن هذا المتغير

ثلاثة أبعاد هي:- بيئة العمل، المعرفة والمهارة، الولاء التنظيمي.

- بيئة العمل في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(37) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببُعد (بيئة العمل) كأحد

أبعاد المتغير التابع (رضا العاملين)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن

تلك الفقرات.

جدول رقم (38)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد (بيئة العمل)

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الفقرات	72	71	70	69	68	67	66	تسلسل فقرات بعد (بيئة العمل) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.
77	الوسط الحسابي	3.49	3.99	3.88	3.27	3.52	3.18	3.14	3.44
	الانحراف المعياري	0.33	.69	.83	1.0	.89	.92	1.0	1.2
50	الوسط الحسابي	3.47	4.36	3.42	3.10	3.40	3.02	3.22	3.72
	الانحراف المعياري	0.46	.77	1.3	1.0	1.1	1.2	1.0	1.2
18	الوسط الحسابي	3.14	3.67	3.22	2.83	2.89	3.06	2.94	3.39
	الانحراف المعياري	0.30	1.1	1.2	1.3	1.2	1.1	1.1	1.4
4	الوسط الحسابي	3.29	3.50	3.25	3.50	3.50	3.25	3.25	2.75
	الانحراف المعياري	0.27	.57	.95	.57	.57	.50	.95	1.2
35	الوسط الحسابي	3.17	3.71	3.31	2.71	3.23	2.97	2.97	3.29
	الانحراف المعياري	0.32	1.2	1.2	1.2	1.2	1.0	1.2	1.3
33	الوسط الحسابي	3.23	3.58	2.94	3.09	3.45	3.00	3.21	3.36
	الانحراف المعياري	0.24	1.0	1.1	1.0	1.1	1.1	1.2	1.1
217	الوسط الحسابي	3.36*	3.93	3.47	3.08	3.38	3.07	3.13	3.45
	الانحراف المعياري	0.30	.95	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1	1.2

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين.

و باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (38) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (بيئة العمل) و المتعلق بالمتغير التابع (رضا العاملين) قد تراوحت بين (3.08) كحد أدنى و (3.93) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (72) ، وهي: (أوقات الدوام الرسمي مناسبة لإنجاز العمل بنجاح). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (70) وهي: (المستلزمات المادية لانجاز العمل مهياً بصورة جيدة)، وكان المتوسط الحسابي الإجمالي

لجميع الفقرات ايجابياً، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). إلا انه تبين أن المتوسطات الحسابية للإجابات عن الفقرات (67)،(69)،(70) سلبية من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات وزارة العمل (المركز)، كما ان متوسطات اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة العمل (محافظة) سلبية نحو الفقرة (66)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). كما تبين أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات نحو الفقرات (67)،(68)،(70) ، سلبية من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية (المركز)، كما أن متوسطات اتجاهات إجابات العاملين في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية (المحافظة) سلبية نحو الفقرة (71) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). ويتبين من ذلك أن إجمالي آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات الثلاث ايجابية نحو الفقرات المتعلقة بالرضا عن بيئة العمل ، ولكن هناك إجابات ايجابية منخفضة في بعض الفقرات نتيجة الإجابات السلبية من أفراد العينة العاملين في بعض المديريات والمشار إليهم آنفاً. ويشير ذلك إلى أن الاهتمام ببيئة العمل لا يزال متواضعاً في بعض المديريات.

- المعرفة والمهارة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(39) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببعدها (المعرفة والمهارة) كأحد أبعاد المتغير التابع (رضا العاملين)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

الجدول رقم (39)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد (المعرفة والمهارة)

الزبون الصحيح	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	77	76	75	74	73	تسلسل فقرات المعرفة والمهارة كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	الوسط الحسابي	3.53	3.32	3.38	3.42	3.45	4.06	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	0.30	.89	.90	.96	.95	.67	
50	الوسط الحسابي	3.28	3.02	3.24	3.20	3.34	3.58	الصناعة والتجارة (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.20	1.0	1.0	1.1	1.2	1.1	
18	الوسط الحسابي	3.28	3.17	3.17	3.17	3.33	3.56	وزارة العمل (مركز)
	الانحراف المعياري	0.17	1.2	1.1	1.0	1.0	1.0	
4	الوسط الحسابي	3.15	3.25	3.25	2.75	3.00	3.50	وزارة العمل (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.28	1.5	.95	.50	.81	.57	
35	الوسط الحسابي	2.97	2.97	2.97	2.89	3.00	3.00	وزارة التنمية (مركز)
	الانحراف المعياري	0.05	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	
33	الوسط الحسابي	3.19	3.06	3.15	3.12	3.24	3.36	وزارة التنمية (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.11	.96	.90	.85	.90	.92	
217	الوسط الحسابي	3.30*	3.14	3.23	3.20	3.30	3.62	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.19	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين.

و باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (39) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد (المعرفة والمهارة) و المتعلق بالمتغير التابع (رضا العاملين) قد تراوحت بين (3.14) كحد أدنى و (3.62) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (73)، وهي: (يوجد في الوزارة وحدة تنظيمية تختص بالمعرفة والبحث والتطوير). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (77) وهي: (تهتم الوزارة بتغيير مهارات الموظفين لتطوير مستوى نتائج

أدائهم) ، وكان المتوسط الحسابي الإجمالي لاتجاهات إجابات جميع الفقرات إيجابياً، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). إلا انه تبين أن المتوسطات الحسابية للإجابات عن الفقرات (75)،(76)،(77) سلبية من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية (المركز)، كما أن متوسط اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة العمل (المحافظات) سلبية نحو الفقرة(75) ، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). ويشير ذلك إلى أن الوزارات الثلاث لها اهتمام بمجال المعرفة والبحث والتطوير المؤسسي، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي في كل وزارة مديريةية أو وحدة تنظيمية تختص بمجال البحث والتطوير، وهذا واضح من الملاحق (10)،(11)،(12).

- الولاء التنظيمي للعاملين في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(40) نتائج الإحصاء الوصفي للفقرات المتعلقة ببعده (الولاء التنظيمي) كأحد أبعاد المتغير التابع (رضا العاملين)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضع الدراسة عن تلك الفقرات.

الجدول رقم (40)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد (الولاء التنظيمي)

الردود	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	82	81	80	79	78	تسلسل فقرات بُعد (الولاء التنظيمي) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	المتوسط الحسابي	3.14	3.92	4.01	3.70	3.36	الصناعة والتجارة (مركز)	
	الانحراف المعياري	1.3	.82	.80	1.0	.88		
50	المتوسط الحسابي	3.48	3.90	4.18	4.02	3.32	الصناعة والتجارة (محافظة)	
	الانحراف المعياري	1.3	.97	.89	.99	1.1		
18	المتوسط الحسابي	2.56	3.17	3.39	3.33	2.78	وزارة العمل (المركز)	
	الانحراف المعياري	1.3	.98	.91	1.0	1.0		
4	المتوسط الحسابي	3.00	3.75	3.50	3.50	4.25	وزارة العمل (محافظة)	
	الانحراف المعياري	.81	.50	.57	.57	.50		
35	المتوسط الحسابي	2.97	3.34	3.46	3.34	3.00	وزارة التنمية (مركز)	
	الانحراف المعياري	1.7	.90	1.0	1.1	1.2		
33	المتوسط الحسابي	2.55	3.63	3.67	3.79	3.24	وزارة التنمية (محافظة)	
	الانحراف المعياري	1.3	.92	.85	.78	.86		
217	المتوسط الحسابي	3.05	3.71	3.85	3.70	3.24	الإجمالي	
	الانحراف المعياري	1.4	.92	.91	1.0	1.0		

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (40) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية

لفقرات بُعد (الولاء التنظيمي) و المتعلق بالمتغير التابع (رضا العاملين) قد تراوحت بين (3.05)

كحد أدنى و (3.85) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (80) ، وهي:

(يحرص الموظفون على إعطاء الآخرين صورة وانطباعات حسنة عن الوزارة). بينما أدنى

متوسط حسابي خص الفقرة (82) وهي: (أتردد كثيراً في ترك العمل في الوزارة إذا ما أتتحت

لي فرصة عمل أفضل) ،حيث كان المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). إلا انه قد تبين أن المتوسطات الحسابية للإجابات عن الفقرة (82) سلبية من قبل العاملين في مختلف مديريات وزارة التنمية الاجتماعية، والعاملين في مديريات وزارة العمل(المركز)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات الثلاث يمتازون بالولاء التنظيمي لمنظماتهم حيث إن إجمالي اتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة بالولاء التنظيمي ايجابية، ولكن الإجابة عن الفقرة (82) ايجابية بشكل متوسط، حيث إن هناك احتمالية أن يترك العاملون العمل إذا ما أتاحت لهم فرص وظيفية أفضل.

وكما يوضح الجدول رقم(41) نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (رضا العاملين) بجميع مجالاته الأربعة، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن تلك الفقرات.

جدول رقم (41)

المتوسط الحسابي لمجالات تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) في الوزارات

عينة الدراسة

المتوسط الحسابي الإجمالي*	الولاء التنظيمي	المعرفة والمهارة	بيئة العمل	مجالات تحسين رضا العاملين	المديريات في الوزارات
3.55	3.63	3.53	3.49	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (مركز)
3.51	3.78	3.28	3.47	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (محافظات)
3.16	3.05	3.28	3.14	الوسط الحسابي	وزارة العمل (المركز)
3.35	3.60	3.15	3.29	الوسط الحسابي	وزارة العمل (محافظات)
3.12	3.22	2.97	3.17	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (مركز)
3.27	3.38	3.19	3.23	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (محافظات)
3.39**	3.51	3.30	3.36	المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح	

* المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير تحسين رضا العاملين في كل وزارة من الوزارات الثلاث والمديريات التابعة لها في المحافظات.

** المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد أفراد عينة الدراسة من العاملين لمتغير تحسين رضا العاملين لجميع الوزارات موضوع الدراسة.

وباستقراء البيانات في الجدول رقم (41) يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي والمرجح

(بعدد أفراد عينة الدراسة من العاملين) لهذا المتغير لكافة الوزارات الثلاث موضوع الدراسة قد

بلغ (3.39)، ويعتبر الباحث أن هذا المستوى من الرضا للعاملين في الوزارات الثلاث موضوع

الدراسة بأنه مستوى متوسط.

2-4-1-3-4 - إجابات المشاركين من العاملين عن تحسين رضا متلقي الخدمة

(الزبون الخارجي) في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يمثل المتغير (رضا متلقي الخدمة) احد المتغيرات التابعة في هذه الدراسة حيث يقاس مستوى جودة الخدمة المقدمة في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة، وذلك من خلال الأبعاد الخمسة وهي:- الاعتمادية ، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف ، والجوانب الملموسة.

- الاعتمادية للخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(42) نتائج الإحصاء الوصفي لبعدها الاعتمادية الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين في جميع مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (42)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد الاعتمادية

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	87	86	85	84	83	تسلسل فقرات بعد (الاعتمادية) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	الوسط الحسابي	4.02	3.45	4.27	4.34	4.10	3.94	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	0.35	1.0	.64	.68	.69	.81	
50	الوسط الحسابي	4.16	3.34	4.50	4.56	4.26	4.16	الصناعة والتجارة (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.49	1.2	.61	.54	.69	.79	
18	الوسط الحسابي	3.60	3.06	3.78	3.94	3.67	3.56	وزارة العمل (المركز)
	الانحراف المعياري	0.33	1.2	.94	.80	.76	.85	
4	الوسط الحسابي	3.65	3.50	3.50	3.50	3.75	4.00	وزارة العمل (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.22	.57	.57	.57	.50	.00	
35	الوسط الحسابي	3.73	3.17	4.03	4.14	3.91	3.40	وزارة التنمية (مركز)
	الانحراف المعياري	0.42	1.1	.82	.77	.91	1.1	
33	الوسط الحسابي	3.86	3.30	4.15	4.18	4.09	3.58	وزارة التنمية (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.39	1.1	.87	.76	.72	.83	
217	الوسط الحسابي	3.94*	3.33	4.21	4.29	4.06	3.82	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.39	1.1	.75	.71	.75	.90	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين.

و باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (42) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة ببُعد الاعتمادية والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، قد تراوحت بين (3.33) كحد أدنى و (4.29) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (85)، وهي: (أقدم الخدمة بالشكل الصحيح منذ اللحظة الأولى لطلبها). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (87) وهي: (متلقي الخدمة على دراية وفهم بالخطوات التفصيلية المتبعة للحصول على الخدمة)، حيث كانت

المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). ويشير ذلك إلى أن آراء المشاركين من العاملين في الوزارات موضوع الدراسة بأن الخدمة تقدم لطلابها بشكل جيد حسب بُعد الاعتمادية.

- الاستجابة للخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (43) نتائج الإحصاء الوصفي لبُعد الاستجابة الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (43)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد الاستجابة

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	90	89	88	تسلسل فقرات بعد (الاستجابة) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	الوسط الحسابي	4.45	4.45	4.03	الصناعة والتجارة (المركز)	
	الانحراف المعياري	.61	.65	.68		
50	الوسط الحسابي	4.56	4.70	4.06	الصناعة والتجارة (المحافظات)	
	الانحراف المعياري	.81	.50	.97		
18	الوسط الحسابي	4.06	4.28	3.61	وزارة العمل (المركز)	
	الانحراف المعياري	.80	.82	.77		
4	الوسط الحسابي	3.50	3.75	4.00	وزارة العمل (المحافظات)	
	الانحراف المعياري	.57	.50	.81		
35	الوسط الحسابي	4.31	4.46	3.94	وزارة التنمية (المركز)	
	الانحراف المعياري	.71	.74	.80		
33	الوسط الحسابي	4.21	4.30	3.82	وزارة التنمية (المحافظات)	
	الانحراف المعياري	.78	.80	.88		
217	الوسط الحسابي	4.37	4.46	3.95	الإجمالي	
	الانحراف المعياري	.74	.69	.82		

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين.

و باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (43) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة ببُعد الاستجابة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، قد تراوحت بين (3.95) كحد أدنى و (4.46) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (89) ، وهي: (اشعر بالرضا عندما أقوم

بمساعدة متلقي الخدمة). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (88) وهي: (أحرص على الوقوف على رد فعل متلقي الخدمة تجاه الخدمة المقدمة)، وبصورة عامة كانت المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية بدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن إجمالي آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات الثلاث؛ بأن الخدمة المقدمة لطالبيها جيدة من حيث بعد الاعتمادية.

- التوكيد للخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (44) نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التوكيد الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (44)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد التوكيد

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الفقرات	94	93	92	91	تسلسل فقرات بعد (التوكيد) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.
77	4.23	4.40	4.43	4.25	3.82	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (مركز)
	0.28	.73	.65	.65	.80	الانحراف المعياري	
50	4.44	4.50	4.58	4.54	4.14	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (محافظات)
	0.20	.70	.60	.76	.98	الانحراف المعياري	
18	3.96	3.89	4.00	4.17	3.78	الوسط الحسابي	وزارة العمل (المركز)
	0.17	1.2	1.1	.78	.94	الانحراف المعياري	
4	3.81	3.75	4.00	4.00	3.50	الوسط الحسابي	وزارة العمل (محافظات)
	0.24	.95	1.1	1.1	.57	الانحراف المعياري	
35	4.12	4.29	4.37	4.31	3.49	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (مركز)
	0.41	.75	.77	.71	1.1	الانحراف المعياري	
33	4.20	4.33	4.36	4.30	3.79	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (محافظات)
	0.27	.73	.78	.76	1.0	الانحراف المعياري	
217	4.22*	4.34	4.40	4.32	3.82	الوسط الحسابي	الإجمالي
	0.27	.79	.75	.73	.97	الانحراف المعياري	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (44) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة ببُعد التوكيد والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، قد تراوحت بين (3.82) كحد أدنى و (4.40) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (93) ، وهي: (أتعامل مع متلقي الخدمة بتقدير واحترام). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة، (91) وهي: (أثق فيما يقدمه متلقي الخدمة من أوراق ثبوتية لازمة للحصول على الخدمة) ،حيث كانت المتوسطات الحسابية

الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية بدرجة عالية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). وهذا يشير إلى أن إجمالي آراء المشاركين من العاملين في الوزارات موضوع الدراسة بأن الخدمة المقدمة لطالبيها جيدة من حيث بعد التوكيد.

- التعاطف في الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (45) نتائج الإحصاء الوصفي لبعء التعاطف الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (45)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد التعاطف

الردود الصحيحة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	98	97	96	95	تسلسل فقرات بعد (التعاطف) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	الوسط الحسابي	4.30	4.23	4.31	4.31	4.36	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	0.05	.70	.74	.90	.66	
50	الوسط الحسابي	4.58	4.38	4.58	4.64	4.70	الصناعة والتجارة (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.14	.75	.64	.59	.54	
18	الوسط الحسابي	3.97	3.83	3.78	4.17	4.11	وزارة العمل (المركز)
	الانحراف المعياري	0.20	1.0	1.1	.98	1.0	
4	الوسط الحسابي	3.88	4.00	4.00	3.75	3.75	وزارة العمل (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.14	.00	.00	.50	.50	
35	الوسط الحسابي	4.31	4.26	4.34	4.34	4.31	وزارة التنمية (مركز)
	الانحراف المعياري	0.04	.81	.72	.76	.93	
33	الوسط الحسابي	4.17	4.09	4.09	4.27	4.21	وزارة التنمية (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.09	.67	.72	.67	.73	
217	الوسط الحسابي	4.31*	4.21	4.29	4.36	4.38	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.08	.76	.77	.80	.75	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين.

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (45) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة ببُعد التعاطف والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، قد تراوحت بين (4.21) كحد أدنى و (4.38) كحد أعلى، وان أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (95) ، وهي: (أعطي اهتماماً لمتلقي الخدمة عند أداء الخدمة). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة،(98) وهي: (أنني على قدر من الفهم

والدراية باحتياجات متلقي الخدمة) ، حيث كانت المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية بدرجة كبيرة، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(3). وهذا يشير إلى أن إجمالي آراء المشاركين من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة تجاه الخدمة المقدمة لطالبيها بأنها جيدة من جانب بعد التعاطف.

- الجوانب الملموسة للخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(46) نتائج الإحصاء الوصفي لبعده الجوانب الملموسة الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (46)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن

فقرات بُعد الجوانب الملموسة

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	103	102	101	100	99	تسلسل فقرات بُعد الجوانب الملموسة كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الداخلي.	
77	الوسط الحسابي	4.05	4.31	3.86	4.44	3.56	4.08	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	0.35	.61	.95	.57	1.1	.89	
50	الوسط الحسابي	3.94	4.40	3.72	4.64	3.16	3.76	الصناعة والتجارة (محافظة)
	الانحراف المعياري	0.59	.80	1.1	.59	1.4	1.3	
18	الوسط الحسابي	3.38	3.72	2.89	4.11	2.83	3.33	وزارة العمل (مركز)
	الانحراف المعياري	0.55	.89	1.0	.96	1.1	1.3	
4	الوسط الحسابي	4.20	4.25	4.25	4.25	4.25	4.00	وزارة العمل (محافظة)
	الانحراف المعياري	0.11	.50	.50	.50	.50	.00	
35	الوسط الحسابي	3.63	3.83	3.23	4.40	3.06	3.63	وزارة التنمية (مركز)
	الانحراف المعياري	0.53	1.1	1.2	.65	1.4	1.1	
33	الوسط الحسابي	3.63	4.00	3.39	4.24	3.24	3.30	وزارة التنمية (محافظة)
	الانحراف المعياري	0.45	.70	.96	.70	.96	.95	
217	الوسط الحسابي	3.84*	4.16	3.58	4.42	3.29	3.75	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.45	.83	1.1	.66	1.2	1.1	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (46) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية

لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة ببُعد الجوانب الملموسة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا

متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، قد تراوحت بين (3.29) كحد أدنى و (4.42)

كحد أعلى، وإن أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (101)، وهي: (احرص على الظهور

بمظهر لائق أثناء تقديم الخدمة). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة، (100) وهي: (تتوافر في الوزارة مستلزمات ومرافق وأماكن للراحة لخدمة متلقي الخدمة)، حيث كانت المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). سوى المتوسطات الحسابية لاتجاهات إجابات أفراد العينة من العاملين في وزارة العمل (المركز) ؛ حيث كانت سلبية على الفقرتين (100)، (102) ، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أدنى من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). وهذا يشير إلى أن إجمالي آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات الثلاث؛ بأن الخدمة المقدمة لطالبيها جيدة من حيث بعد الجوانب الملموسة ، ومن الجدير بالذكر أن اتجاهات الإجابات عن هذا البعد كانت ايجابية ولكن بدرجة منخفضة إذا ما قورنت بالإجابات عن الأبعاد الأربعة الأخرى.

كما يوضح الجدول رقم (47) المتوسط الحسابي الإجمالي لآراء المشاركين من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة تجاه مستوى الخدمة المقدمة في تلك المديريات بالأبعاد الخمسة وهي:- الاعتمادية ، والاستجابة، والتوكيد، والتعاطف، والجوانب الملموسة.

الجدول رقم(47)

المتوسطات الحسابية لمستوى أبعاد جودة الخدمة حسب إجابات المشاركين من

العاملين(الزبون الداخلي)

مكان تقديم الخدمة (مديريات الوزارات)	أبعاد جودة الخدمة	الاعتمادية	الاستجابة	التوكيد	التعاطف	الجوانب الملموسة	الإجمالي (مستوى الخدمة)	
الصناعة والتجارة (مركز)	الوسط الحسابي	4.02	4.31	4.23	4.3	4.05	4.18	
الصناعة والتجارة (محافظات)	الوسط الحسابي	4.164	4.44	4.44	4.58	3.94	4.31	
وزارة العمل (المركز)	الوسط الحسابي	3.602	3.98	3.96	3.97	3.38	3.78	
وزارة العمل (محافظات)	الوسط الحسابي	3.65	3.75	3.81	3.88	4.2	3.86	
وزارة التنمية (مركز)	الوسط الحسابي	3.73	4.24	4.12	4.31	3.63	4.01	
وزارة التنمية (محافظات)	الوسط الحسابي	3.86	4.11	4.2	4.17	3.63	3.99	
المتوسط الحسابي المرجح *							3.94	4.11**

* المتوسط الحسابي المرجح (بعدد أفراد العينة من العاملين) في كل وزارة

** مستوى الخدمة المقدمة بالأبعاد الخمس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين

وباستقراء الجدول رقم(47) يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي يتراوح بين (3.84) كحد أدنى، و(4.31) كحد أعلى. حيث يتعلق الحد الأدنى ببعد الجوانب الملموسة بينما الحد الأعلى يتعلق ببعد التعاطف. كما تبين من الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الخدمة بالإبعاد الخمسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في كل وزارة قد تراوح بين (3.78) كحد أدنى، و (4.31) كحد أقصى، حيث يتعلق الحد الأقصى بمستوى جودة الخدمة في وزارة الصناعة والتجارة (في المحافظات) ، بينما الحد الأدنى يتعلق بمستوى جودة الخدمة في وزارة العمل (في المركز). كما تبين أيضاً أن المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح لمستوى جودة الخدمة المقدمة في مختلف مديريات الوزارات الثلاث قد بلغ (4.11). ويشير ذلك إلى

ارتفاع مستوى جودة الخدمة في الوزارات الثلاث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين.

4-3-2- إجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) عن أبعاد جودة الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

تألفت الاستبانة الخاصة بمتلقي الخدمة من (21) فقرة، حيث تم من خلالها قياس مستوى جودة الخدمة بالأبعاد الخمسة من وجهة نظر متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة. وتم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة اتجاه الفقرات أعلاه على النحو التالي:-

- الاعتمادية في الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (48) نتائج الإحصاء الوصفي لبعد الاعتمادية الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (48)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة

(الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد الاعتمادية

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	5	4	3	2	1	تسلسل فقرات بعد (الاعتمادية) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الخارجي.	
67	الوسط الحسابي	4.46	4.18	4.43	4.52	4.57	4.61	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	0.17	.88	.89	.80	.58	.57	
42	الوسط الحسابي	4.32	4.02	4.17	4.33	4.55	4.52	الصناعة والتجارة (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.23	1.1	1.1	.90	.67	.80	
22	الوسط الحسابي	3.49	3.50	3.32	3.36	3.50	3.77	وزارة العمل (المركز)
	الانحراف المعياري	0.18	1.3	1.5	1.3	1.6	1.5	
8	الوسط الحسابي	3.98	4.00	3.63	3.88	4.13	4.25	وزارة العمل (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.24	1.2	1.19	1.25	1.35	1.16	
25	الوسط الحسابي	3.77	3.52	3.48	3.88	3.96	4.00	وزارة التنمية (مركز)
	الانحراف المعياري	0.25	.77	.96	.83	.84	.81	
25	الوسط الحسابي	3.48	3.20	3.20	3.64	3.84	3.52	وزارة التنمية (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.28	1.15	.91	.76	.80	1.0	
189	الوسط الحسابي	4.07*	3.84	3.92	4.12	4.24	4.25	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.19	1.09	1.17	1.00	.96	.97	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد متلقي الخدمة

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (48) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة ببُعد الاعتمادية والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة) والمتمثل بتحسين جودة الخدمة، قد تراوحت بين (3.84) كحد أدنى و (4.25) كحد أعلى، وإن أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (1)، وهي: (حصلت على الخدمة كما تم الوعد بها). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (5) وهي: (إنني على دراية وفهم بالخطوات التفصيلية المتبعة في الحصول على الخدمة)، حيث كانت المتوسطات الحسابية الإجمالية

لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة فيما يتعلق ببعده الاعتمادية من وجهة نظر متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات الثلاث.

- الاستجابة في الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (49) نتائج الإحصاء الوصفي لبعده الاستجابة الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة في جميع مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (49)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة

(الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد الاستجابة

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	8	7	6	تسلسل فقرات بعد الاستجابة كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الخارجي.
67	الوسط الحسابي	4.61	4.51	4.16	الصناعة والتجارة (مركز)
	الانحراف المعياري	0.24	.65	.86	
42	الوسط الحسابي	4.43	4.29	4.19	الصناعة والتجارة (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.12	.99	.97	
22	الوسط الحسابي	4.14	3.59	3.41	وزارة العمل (المركز)
	الانحراف المعياري	0.38	1.13	1.53	
8	الوسط الحسابي	3.75	3.63	3.63	وزارة العمل (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.07	1.49	1.30	
25	الوسط الحسابي	3.40	3.44	3.36	وزارة التنمية (مركز)
	الانحراف المعياري	0.04	.82	.92	
25	الوسط الحسابي	3.40	3.48	3.24	وزارة التنمية (محافظات)
	الانحراف المعياري	0.12	1.00	.92	
189	الوسط الحسابي	4.16	4.04	3.83	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.17	1.02	1.07	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد العاملين

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (49) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية

لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة ببُعد الاستجابة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي

الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة) ، قد تراوحت بين (3.83) كحد أدنى و (4.16) كحد

أعلى، وإن أعلى متوسط حسابي قد خصه الفقرة (8)، وهي: (يقوم الموظفون بتلبية طلباتي بما

لا يتعارض مع تشريعات العمل). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة (6) وهي: (يحرص الموظفون على معرفة رد فعلي تجاه الخدمات المقدمة)، حيث كانت المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية بدرجة عالية. وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة فيما يتعلق ببعد الاستجابة من وجهة نظر متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات الثلاث.

- التوكيد في الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(50) نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التوكيد الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (50)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة

(الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد التوكيد

الردود الصحيحة	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	12	11	10	9	تسلسل فقرات بعد (التوكيد) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الخارجي.
67	الوسط الحسابي	4.64	4.66	4.61	4.57	الصناعة والتجارة (المركز)
	الانحراف المعياري	.56	.54	.57	.76	
42	الوسط الحسابي	4.55	4.52	4.33	4.29	الصناعة والتجارة (المحافظات)
	الانحراف المعياري	.63	.63	.95	1.08	
22	الوسط الحسابي	3.95	4.00	3.73	3.77	وزارة العمل (المركز)
	الانحراف المعياري	1.04	1.11	1.42	1.48	
8	الوسط الحسابي	3.50	3.75	3.50	3.63	وزارة العمل (المحافظات)
	الانحراف المعياري	1.31	1.04	1.41	1.68	
25	الوسط الحسابي	3.60	3.52	3.28	3.48	وزارة التنمية (المركز)
	الانحراف المعياري	.87	.71	.79	.87	
25	الوسط الحسابي	3.88	3.68	3.48	3.20	وزارة التنمية (المحافظات)
	الانحراف المعياري	.83	.85	1.04	.96	
189	الوسط الحسابي	4.25	4.23	4.07	4.05	الإجمالي
	الانحراف المعياري	.87	.86	1.05	1.14	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد متلقي الخدمة

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (50) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية

لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة ببُعد التوكيد والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي

الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة) ، قد تراوحت بين (4.05) كحد أدنى و (4.25) كحد

أعلى، وإن أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (12) ، وهي: (يستطيع الموظفون الإجابة عن

أسئلتي واستقصاري بشأن الخدمة). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة،(9) وهي : (يثق الموظفون فيما أقدمه من أوراق ثبوتية لازمة للحصول على الخدمة) ،حيث كانت المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية بدرجة عالية. وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة فيما يتعلق ببعء التوكيد من وجهة نظر متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات الثلاث.

- التعاطف في الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(51) نتائج الإحصاء الوصفي لبعء التعاطف الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (51)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة

(الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد التعاطف

الزبون الصحيح	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الفقرات	16	15	14	13	تسلسل فقرات بعد التعاطف كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الخارجي.
67	4.52	4.54	4.49	4.52	4.51	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (مركز)
	0.02	.59	.64	.64	.64	الانحراف المعياري	
42	4.39	4.48	4.26	4.50	4.31	الوسط الحسابي	الصناعة والتجارة (محافظات)
	0.12	.67	.86	.80	1.04	الانحراف المعياري	
22	3.75	3.59	3.91	3.82	3.68	الوسط الحسابي	وزارة العمل (مركز)
	0.14	1.14	1.30	1.3	1.25	الانحراف المعياري	
8	3.28	3.13	3.00	3.50	3.50	الوسط الحسابي	وزارة العمل (محافظات)
	0.26	1.25	1.20	1.51	1.41	الانحراف المعياري	
25	3.58	3.44	3.52	3.60	3.76	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (مركز)
	0.14	.96	.87	.82	.83	الانحراف المعياري	
25	3.88	4.00	3.84	3.84	3.84	الوسط الحسابي	وزارة التنمية (محافظات)
	0.08	.82	.80	.75	.85	الانحراف المعياري	
189	4.14*	4.14	4.10	4.18	4.14	الوسط الحسابي	الإجمالي
	0.03	.92	.95	.93	.97	الانحراف المعياري	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد متلقي الخدمة.

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (51) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية

لاتجاهات إجابات المشاركين من متلقي الخدمة عن الفقرات المتعلقة ببُعد التعاطف والمتعلق

بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة والمتمثل بتحسين جودة الخدمة)، قد تراوحت بين (4.10)

كحد أدنى و (4.18) كحد أعلى، وأن أعلى متوسط حسابي قد خصه الفقرة (14)، وهي:

(يمنحني الموظفون العناية والاحترام أثناء حصولي على الخدمة). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة، (15) وهي: (يتعاطف الموظفون معي بشكل ودي عندما أتعامل معهم) ،حيث كانت المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية بدرجة عالية، ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة فيما يتعلق ببعد التعاطف من وجهة نظر متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة.

- الجوانب الملموسة في الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة:

يوضح الجدول رقم(52) نتائج الإحصاء الوصفي لبعده الجوانب الملموسة الخاص بمستوى جودة الخدمة والمتعلق بالمتغير التابع (رضا متلقي الخدمة)، حيث يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين عينة الدراسة من متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة.

الجدول رقم (52)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة

(الزبون الخارجي) عن فقرات بُعد الجوانب الملموسة

الزبون الصحيح	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات	21	20	19	18	17	تسلسل فقرات بعد (الجوانب الملموسة) كما وردت في الاستبانة الخاصة بالزبون الخارجي.	
67	الوسط الحسابي	4.34	4.37	4.21	4.52	4.15	4.43	الصناعة والتجارة (المركز)
	الانحراف المعياري	0.15	.81	.75	.66	.99	.74	
42	الوسط الحسابي	4.12	4.48	3.88	4.31	3.71	4.24	الصناعة والتجارة (المحافظات)
	الانحراف المعياري	0.32	.77	1.21	.98	1.33	1.08	
22	الوسط الحسابي	2.91	2.86	2.95	3.78	1.91	3.05	وزارة العمل (المركز)
	الانحراف المعياري	0.67	1.39	1.59	1.19	1.54	1.50	
8	الوسط الحسابي	3.03	3.38	2.75	2.75	2.63	3.63	وزارة العمل (المحافظات)
	الانحراف المعياري	0.45	.52	.89	1.39	1.18	1.06	
25	الوسط الحسابي	3.38	4.20	2.48	3.72	2.60	3.88	وزارة التنمية (المركز)
	الانحراف المعياري	0.78	.82	.87	.68	.91	.78	
25	الوسط الحسابي	3.73	4.48	3.28	3.80	3.16	3.92	وزارة التنمية (المحافظات)
	الانحراف المعياري	0.53	.77	1.06	.91	1.10	.86	
189	الوسط الحسابي	3.86*	4.17	3.58	4.11	3.39	4.05	الإجمالي
	الانحراف المعياري	0.53	1.01	1.21	.97	1.38	1.05	

* الوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد متلقي الخدمة.

باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (52) يتضح أن إجمالي المتوسطات الحسابية

لاتجاهات الإجابات عن الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع؛ تحسين رضا متلقي الخدمة: مجال

(تحسين جودة الخدمة) // الجوانب الملموسة، قد تراوحت بين (3.39) كحد أدنى و (4.17) كحد

أعلى، وإن أعلى متوسط حسابي قد خص الفقرة (21) ، وهي: (ساعات العمل الرسمية مناسبة

لظروفي للحصول على الخدمة). بينما أدنى متوسط حسابي خص الفقرة، (18) وهي: (تتوافر في الوزارة مستلزمات ومرافق للراحة في أماكن تقديم الخدمة)، حيث كانت المتوسطات الحسابية الإجمالية لاتجاهات إجابات جميع الفقرات ايجابية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس (3). إلا أن اتجاهات إجابات أفراد العينة من متلقي الخدمة في وزارة العمل (المركز) سلبية نحو الفقرات، (18)، (20)، (21). كما أن اتجاهات إجابات أفراد العينة من متلقي الخدمة في وزارة العمل (المحافظات) سلبية نحو الفقرات، (18)، (19)، (20) . كما أن اتجاهات إجابات أفراد العينة من متلقي الخدمة في وزارة التنمية الاجتماعية (المركز) سلبية نحو الفقرات، (18)، (20) . ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة فيما يتعلق ببعد (الجوانب الملموسة) من وجهة نظر متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات الثلاث ولكن أقل درجة بالمقارنة بالأبعاد الأربعة الأخرى.

كما يوضح الجدول رقم (53) المتوسط الحسابي لآراء المشاركين من متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة تجاه مستوى الخدمة المقدمة لهم في تلك المديريات وذلك حسب الأبعاد الخمسة وهي: - الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، والتعاطف. حيث يبين الجدول مستوى جودة الخدمة في كل وزارة حسب الأبعاد الخمسة مجتمعة، وكذلك مستوى كل بعد على حده.

الجدول رقم (53)

المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) اتجاه مستوى

أبعاد جودة الخدمة

مستوى الجودة	الجوانب الملموسة	التعاطف	التوكيد	الاستجابة	الاعتمادية	مكان تقديم الخدمة (مديريات الوزارات)
4.47	4.34	4.52	4.62	4.43	4.46	الصناعة والتجارة (مركز) الوسط الحسابي
4.30	4.12	4.39	4.42	4.30	4.32	الصناعة والتجارة (محافظات) الوسط الحسابي
3.50	2.91	3.75	3.86	3.71	3.49	وزارة العمل (المركز) الوسط الحسابي
3.50	3.03	3.28	3.60	3.67	3.978	وزارة العمل (محافظات) الوسط الحسابي
3.53	3.38	3.58	3.47	3.40	3.77	وزارة التنمية (مركز) الوسط الحسابي
3.62	3.73	3.88	3.56	3.37	3.48	وزارة التنمية (محافظات) الوسط الحسابي
4.04*	3.86	4.14	4.15	4.01	4.07	المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح **

* مستوى جودة الخدمة المقدمة في الوزارات الثلاث من وجهة نظر أفراد العينة من متلقي الخدمة.
** المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح (بعد أفراد العينة من متلقي الخدمة).

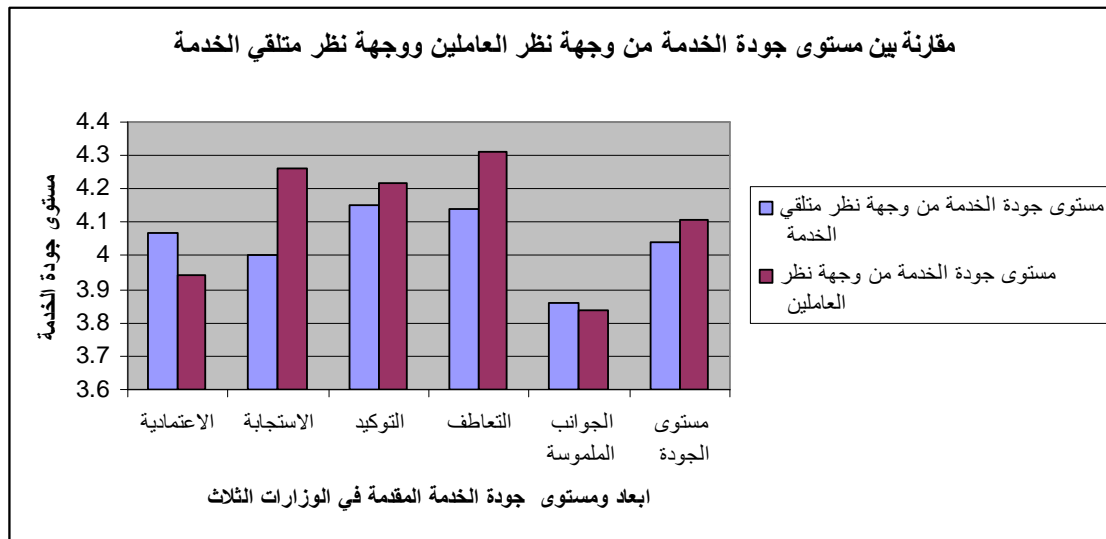
باستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (53) يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد الجودة الخمسة يتراوح بين (3.86) كحد أدنى، و(4.15) كحد أعلى. حيث يتعلق الحد الأدنى ببعيد الجوانب الملموسة بينما الحد الأعلى يتعلق ببعيد التوكيد. كما تبين من الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الخدمة بالإبعاد الخمسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من متلقي الخدمة في كل وزارة قد تراوح بين (3.50) كحد أدنى، و (4.47) كحد أقصى، حيث يتعلق الحد الأقصى بمستوى جودة الخدمة في وزارة الصناعة والتجارة (في المركز)، بينما الحد الأدنى يتعلق بمستوى جودة الخدمة في وزارة العمل (في المحافظات). كما تبين أيضاً أن المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح لمستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من متلقي الخدمة في مختلف مديريات الوزارات الثلاث قد بلغ (4.04). ويشير ذلك إلى

ارتفاع مستوى جودة الخدمة في الوزارات الثلاث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من متلقي الخدمة بدرجة عالية.

كما يوضح الشكل (7) مستوى أبعاد جودة الخدمة في الوزارات الثلاث من وجهة نظر العاملين (الزبون الخارجي) مقارنة بوجهة نظر متلقي الخدمة. وكذلك مستوى الجودة بأبعادهما الخمسة مجتمعة.

الشكل رقم (7)

مقارنة بين مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين (الزبون الداخلي) ووجهة نظر متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)



وباستقراء البيانات الواردة في الشكل رقم (7) يتبين أن وجهات النظر متقاربة فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة؛ حيث بلغ المتوسط العام لفقرات جودة الخدمة حسب آراء أفراد العينة من متلقي الخدمة بـ (4.04)، وبانحراف معياري (0.73172)، كما بلغ المتوسط العام لفقرات جودة الخدمة حسب آراء أفراد العينة من العاملين بـ (4.11)، وبانحراف معياري (0.50519) وهذا يبين توافق آراء أفراد العينة من متلقي الخدمة مع آراء أفراد العينة من العاملين مما يشير

إلى أن الخدمة تقدم بجودة ذات مستوى عال في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة بشكل عام.

4-4 - اختبار فرضيات الدراسة:

اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية وتفرع منها تسع فرضيات فرعية وهي كما يلي:-

1-4-4-1- الفرضية الرئيسية الأولى:-

حيث تنص على ما يلي:

"لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين آراء العاملين في الوزارات موضوع الدراسة فيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية، وأهداف التغيير التنظيمي المتمثلة ب (رضا كل من العاملين ومتلقي الخدمة)"

وتنقسم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات الفرعية.

1-1-4-4-1- الفرضية الفرعية الأولى:-

حيث تنص على انه "لا يوجد تباين معنوي بين آراء العاملين في الوزارات موضوع الدراسة فيما يتعلق بمكونات بيئة الرقابة الداخلية."

تم استخدام أسلوب اختبار التباين الأحادي ANOVA لمعالجة البيانات المتعلقة بآراء العاملين في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة تجاه مكونات بيئة الرقابة الداخلية في تلك الوزارات لاختبار الفرضية أعلاه حيث يوضح الجدول رقم (54) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (54)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة اختبار الفرضية العدمية H0	Sig F	F الجدولية	F المحسوبة	المتغيرات
قبول	0.400	2.21	1.031	فلسفة الإدارة **
رفض	0.006	2.21	3.342	الهيكل التنظيمي **
قبول	0.236	2.21	1.373	سياسات الموارد البشرية **

** المكونات الرئيسة لبيئة الرقابة الداخلية في الوزارات موضع الدراسة.

و باستقراء البيانات الموضحة في الجدول رقم (54) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية بالنسبة لعنصري بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، وسياسات الموارد البشرية)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يشير ذلك إلى عدم وجود تباين معنوي بين آراء العاملين في الوزارات موضع الدراسة بالنسبة لهذين المكونين. بينما قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية بالنسبة للمكون الآخر (الهيكل التنظيمي) مما يدل على وجود تباين معنوي بين آراء العاملين في الوزارات موضع الدراسة بالنسبة لهذا المكون. وعليه تم استخدام اختبار **Least Significant Differences (LSD)** للمقارنات البعدية لمتوسطات آراء العاملين بالنسبة لعنصر الهيكل التنظيمي باعتباره أحد عناصر بيئة الرقابة الداخلية في هذه الدراسة للوقوف على طبيعة التباين بين تلك الآراء في مديريات الوزارات موضع الدراسة وذلك كما هو موضح في الجداول (55)؛ حيث يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمتوسطات آراء العاملين بالنسبة لمكون الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (55)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بالنسبة لمكون (الهيكل التنظيمي)

الوسط الحسابي	العمل / المركز	صناعة / المركز	تنمية / مركز	العمل / محافظات	صناعة / محافظات	تنمية / محافظات	
3.6683	0.20335	-0.08635	0.05473	0.43142	-0.24332*	-----	تنمية/محافظات
3.9116	0.44667*	0.15697	0.29805*	0.67474*	-----	0.24332*	صناعة/محافظات
3.2368	-0.22807	-0.51777	-0.37669	-----	-0.67474*	-0.43142	العمل / محافظات
3.6135	0.14862	-0.14108	-----	0.37669	-0.29805*	-0.05473	تنمية / مركز
3.7546	0.28970*	-----	0.14108	0.51777	-0.15697	0.08635	صناعة/المركز
3.4649	-----	-0.28970*	-0.14862	0.22807	-0.44667*	-0.20335	العمل / المركز

* فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

ومن خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (55) يتبين أن التباين في آراء العاملين في مختلف مديريات الوزارات الثلاث بالنسبة لمكون الهيكل التنظيمي يميل لصالح مديريات وزارة الصناعة والتجارة.

2-1-4-4-الفرضية الفرعية الثانية:

و تنص الفرضية على ما يلي :-

" لا يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين آراء العاملين في الوزارات موضوع الدراسة فيما يتعلق برضاهم عن العمل."

لقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA لمتوسطات آراء المشاركين من العاملين في مديريات الوزارات موضوع الدراسة فيما يتعلق برضاهم عن العمل لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة أعلاه، حيث يوضح الجدول رقم (56) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (56)

نتائج اختبار ANOVA لآراء العاملين (الزبون الخارجي) فيما يتعلق برضاهم عن العمل

المتغيرات	F المحسوبة	Sig F	نتيجة اختبار الفرضية العدمية
رضا العاملين	2.704*	0.022	رفض
- بيئة العمل	1.499	0.191	
- المعرفة والمهارة	2.210	0.055	
- الولاء التنظيمي	3.968	0.002	

- قيمة F الجدولية (2.21)

F* المحسوبة لمتغير رضا العاملين بأبعاده مجتمعة.

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (56) تبين أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (2.704) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2.21)، كما أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي (0.022) وهي أقل من (0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني وجود تباين معنوي بين آراء العاملين في الوزارات موضع الدراسة فيما يتعلق برضاهم عن العمل بالأبعاد الثلاثة مجتمعة.

وقد تم استخدام اختبار (LSD) Least Significant Differences للمقارنات البعدية لآراء العاملين بالنسبة لمتغير (الرضا عن العمل) للوقوف على طبيعة التباين بين تلك الآراء في مختلف مديريات الوزارات موضوع الدراسة، حيث يوضح الجدول رقم (57) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمتوسطات آراء العاملين في الوزارات موضوع الدراسة فيما يتعلق بالرضا عن العمل.

الجدول رقم (57)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير (الرضا عن العمل)

العمل / المركز	العمل / محافظات	تنمية / مركز	تنمية / محافظات	صناعة / المركز	صناعة / محافظات	الوسط الحسابي	
العمل / المركز	-----	0.02754	-0.10844	-0.38794*	-0.34758	3.1536	
العمل / محافظات	0.18464	0.21218	0.07620	-0.20330	-0.16294	3.3382	
تنمية / مركز	- 0.02754	-----	-0.13598	-0.41549*	-0.37513*	3.1261	
تنمية / محافظات	0.10844	0.13598	-----	-0.27951	-0.23914	3.2620	
صناعة / المركز	0.38794*	0.41549*	0.27951	-----	0.04036	3.5415	
صناعة / محافظات	0.34758	0.37513*	0.23914	-0.04036	-----	3.5012	

* فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (57) يتبين أن التباين بين آراء العاملين فيما يتعلق برضاهم عن العمل بالمجالات الثلاثة والخاصة في هذه الدراسة يميل لصالح جميع مديريات وزارة الصناعة والتجارة، مما يشير إلى أن الرضا عن العمل لدى العاملين في تلك المديرية يفوق نظيره لدى العاملين في مديريات الوزارات الأخرى.

3-1-4-4- الفرضية الفرعية الثالثة:-

حيث تنص الفرضية على ما يلي:-

"لا يوجد تباين معنوي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين آراء متلقي الخدمة في الوزارات

موضوع الدراسة فيما يتعلق بالرضا عن الخدمة كأحد أهداف التغيير التنظيمي."

ويوضح الجدول رقم (58) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA فيما يتعلق بالتباين

بين آراء متلقي الخدمة في مجال الرضا عن الخدمة بالأبعاد الخمسة في الوزارات موضع

الدراسة لاختبار الفرضية.

جدول رقم (58)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الرئيسة الأولى

المتغيرات	F المحسوبة	Sig F	نتيجة اختبار الفرضية الصفرية
جودة الخدمة	19.360*	0.000	رفض
- الاعتمادية	10.212	0.000	رفض
- الاستجابة	10.492	0.000	رفض
- التوكيد	16.407	0.000	رفض
- التعاطف	11.057	0.000	رفض
- الجوانب الملموسة	19.131	0.000	رفض

- قيمة F الجدولية (2.21)

F* المحسوبة لمتغير جودة الخدمة بأبعاده مجتمعة.

باستقراء البيانات الموضحة بالجدول رقم (58) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة تساوي

(19.36)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2.21)؛ وان القيمة المعنوية (Sig)

أقل من (0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)،

وهذا يعني وجود تباين معنوي بين آراء عملاء الوزارات الثلاث فيما يتعلق بالرضا عن الخدمة.

و لتوضيح طبيعة ذلك التباين بين آراء متلقي الخدمة في الوزارات موضع الدراسة تم

استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية لمتوسطات آراء متلقي الخدمة فيما يتعلق بالرضا عن

الخدمة حيث يوضح الجدول رقم (59) نتائج اختبار شافية للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء

متلقي الخدمة في مديريات الوزارات موضوع الدراسة فيما يتعلق بالرضا عن الخدمة بالأبعاد

الخمس مجتمعة.

الجدول رقم (59)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية للمتغير (الرضا عن الخدمة من قبل متلقي الخدمة)

الوسط الحسابي	صناعة/ المركز	صناعة/ محافظات	تنمية/ محافظات	تنمية/ مركز	العمل /المركز	العمل/ محافظات	
3.500	-0.96766*	-0.80272*	-0.11524	-0.02952	-0.00433	----	العمل/ محافظات
3.504	-0.96333*	-0.79839*	-0.11091	-0.02519	-----	0.00433	العمل/ المركز
3.529	-0.93814*	-0.77320*	-0.08571	-----	0.02519	0.02952	تنمية/ مركز
3.615	-0.85242*	-0.68748*	-----	0.08571	0.11091	0.11524	تنمية/محافظات
4.303	-0.16494	-----	0.68748*	0.77320*	0.79839*	0.80272*	صناعة/محافظات
4.468	-----	0.16494	0.85242*	0.93814*	0.96333*	0.96766*	صناعة/المركز

* فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

ومن خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (59) يتبين أن التباين بين آراء متلقي الخدمة فيما يتعلق بالرضا عن الخدمة بالأبعاد الخمسة مجتمعة يميل لصالح كافة مديريات وزارة الصناعة والتجارة مما يشير إلى أن الخدمة المقدمة في تلك المديريات تتميز عن الخدمة المقدمة في مديريات الوزارات الأخرى.

2-4-4 - الفرضية الرئيسية الثانية:-

حيث تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين مكونات بيئة الرقابة

الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي."

وتنقسم تلك الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لاختبار

الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

الفرضية الرئيسية :

لقد تم استخدام التحليل الإحصائي باستخراج معامل ارتباط (بيرسون) بين المتغيرات الثلاثة المتعلقة بمكونات بيئة الرقابة الداخلية والمتغيرات المتعلقة بأهداف التغيير التنظيمي؛ لاختبار الفرضية أعلاه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية مجتمعة وأهداف التغيير التنظيمي ($r = 72\%$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a) أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي. ويوضح الجدول رقم (60) درجة العلاقة ممثلة بمعامل ارتباط (بيرسون) بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية وأهداف التغيير التنظيمي بشقيه رضا العاملين ورضا متلقي الخدمة.

الجدول رقم (60)

معامل ارتباط بيرسون بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية وأهداف التغيير التنظيمي

أهداف التغيير التنظيمي	رضا متلقي الخدمة	رضا العاملين	المتغيرات
0.720**	0.450**	0.784**	مكونات بيئة الرقابة الداخلية مجتمعة
0.000	0.000	0.000	المعنوية
0.636**	0.380**	0.686**	فلسفة الإدارة
0.000	0.000	0.000	المعنوية
0.649**	0.441**	0.652**	الهيكل التنظيمي
0.000	0.000	0.000	المعنوية
0.629**	0.314**	0.733**	سياسات الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	المعنوية

** الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فتم توضيح نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي:

1-2-4-4 - الفرضية الفرعية الأولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

حيث تنص على ما يلي:-

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين فلسفة الإدارة وتحقيق

أهداف التغيير التنظيمي ببعديه المتمثلين بـ (تحسين رضا العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة)."

ومن خلال استقراء البيانات الموضحة في الجدول رقم (60) ، يتضح أن العلاقة ممثلة بقيمة

معامل ارتباط (بيرسون) بين فلسفة الإدارة كأحد مكونات بيئة الرقابة وأهداف التغيير التنظيمي

قد بلغت $(r = 63.6\%)$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الإدارة وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي المتمثل بـ (تحسين رضا العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة).

2-2-4-4 - الفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

حيث تنص على ما يلي:-

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي ببعديه المتمثلين بـ (تحسين رضا العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة)."

ومن خلال استقراء البيانات في الجدول رقم(60) يتضح أن العلاقة ممثلة بقيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين الهيكل التنظيمي كأحد مكونات بيئة الرقابة وأهداف التغيير التنظيمي قد بلغت $(r = 64.9\%)$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي المتمثل بـ (تحسين رضا العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة).

3-2-4-4 - الفرضية الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

حيث تنص على ما يلي:-

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي."

ومن خلال استقراء الجدول رقم(60) يتضح أن العلاقة ممثلة بقيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين سياسات الموارد البشرية كأحد مكونات بيئة الرقابة الداخلية وأهداف التغيير

التنظيمي قد بلغت ($r = 62.9\%$) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي المتمثل بـ (تحسين رضا العاملين، وتحسين رضا متلقي الخدمة).

3-4-4- الفرضية الرئيسة الثالثة: -

حيث تنص الفرضية الرئيسة الثانية على ما يلي:

" لا تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي."

وتتقسم تلك الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية.

الفرضية الرئيسة :

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة، حيث يوضح الجدول رقم (61) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي لمنظمات القطاع العام في الأردن.

الجدول رقم (61)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير

التنظيمي

قيمة الثابت	مستوى الدلالة	قيمة F	R معامل الارتباط	R ² معامل التقرير	مستوى الدلالة لاختبار المتغير المستقل	قيمة t لاختبار تأثير المتغير المستقل	Beta	مكونات بيئة الرقابة الداخلية
1.481	0.000	76.323	0.720	0.518	0.014	2.476	0.194	فلسفة الإدارة
					0.000	4.713	0.332	الهيكل التنظيمي
					0.000	4.080	0.284	سياسات الموارد البشرية

-الدلالة عند مستوى (0.01)

- قيمة F الجدولية (2.60).

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (61) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (76.323) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2.60) وتبعا لقاعدة القرار؛ نرفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، والقيمة المعنوية (Sig) أقل من (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أن هناك أثراً لمكونات بيئة الرقابة الداخلية لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي. كما ويشير الجدول رقم (61) إلى أن معامل التفسير (R²) قد بلغ (0.518) مما يعكس التأثير الإيجابي الكبير لمكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فتم توضيح نتائج التحليل الإحصائي على النحو التالي:

1-3-4-4 - الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

حيث تنص الفرضية على ما يلي:

"لا تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، الهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا العاملين."

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث يوضح الجدول رقم (62) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحسين رضا العاملين.

الجدول رقم (62)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق رضا

العاملين (الزبون الداخلي)

قيمة الثابت	مستوى الدلالة	قيمة F	R معامل الارتباط	R ² معامل التقرير	مستوى الدلالة لاختبار المتغير المستقل	قيمة t لاختبار تأثير المتغير المستقل	Beta	مكونات بيئة الرقابة الداخلية
0.225	0.000	113.379	0.784	0.615	0.004	2.920	0.205	فلسفة الإدارة
					0.000	3.585	0.226	الهيكل التنظيمي
					0.000	7.178	0.446	سياسات الموارد البشرية

-الدلالة عند مستوى (0.01)

- قيمة F الجدولية (2.60).

وباستقراء البيانات الواردة في الجدول رقم (62) تبين أن قيمة (F) المحسوبة تساوي

(113.379)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2.60) كما أن القيمة

المعنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض

الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) ، وهذا يعني أن هناك تأثيراً لمكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، الهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا العاملين. كما يشير الجدول أعلاه إلى أن معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.615) مما يعكس التأثير الإيجابي الكبير لمكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق رضا العاملين.

2-3-4-4 - الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

حيث تنص الفرضية على ما يلي:

" لا تؤثر مكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، الهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية)

تحسين رضا متلقي الخدمة."

ويوضح الجدول رقم (63) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق

رضا متلقي الخدمة.

الجدول رقم (63)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق تحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)

قيمة الثابت	مستوى الدلالة	قيمة F	R معامل الارتباط	R ² معامل التقرير	مستوى الدلالة لاختبار المتغير المستقل	قيمة t لاختبار تأثير المتغير المستقل	Beta	مكونات بيئة الرقابة الداخلية
2.498	0.000	18.059	0.450	0.203	0.231	1.201	0.121	فلسفة الإدارة
					0.000	3.823	0.347	الهيكل التنظيمي
					0.898	0.129	0.012	سياسات الموارد البشرية

-الدلالة عند مستوى (0.01)

- قيمة F الجدولية (2.60).

و باستقراء البيانات الموضحة في الجدول رقم (63) تبين أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (18.059)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي (2.60)، كما أن القيمة المعنوية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)؛ وهذا يعني أن هناك تأثيراً لمكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، الهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) على تحسين رضا متلقي الخدمة. كما يشير الجدول أعلاه إلى أن معامل التفسير (R²) قد بلغ (0.203) مما يعكس التأثير الإيجابي لمكونات بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) ولكن هذا التأثير أقل حده منه في حالة التأثير على رضا العاملين (الزبون الداخلي).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- 1-5 - نتائج الدراسة واستنتاجاتها الخاصة بإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي)
- 1-1-5 - النتائج المتعلقة بخصائص المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي).
- 2-1-5 - النتائج المتعلقة بمتغيرات نموذج الدراسة.
- 2-5 - إجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) على فقرات أبعاد جودة الخدمة المقدمة في المنظمات موضوع الدراسة.
- 3-5 - مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
- 4-5 - النموذج المخبري .
- 5-5 - التوصيات.
- 6-5 - مقترحات خاصة بأبحاث مستقبلية.

1-5 - نتائج الدراسة واستنتاجاتها الخاصة بإجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي):

1-1-5 - النتائج المتعلقة بخصائص المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي):

تألفت عينة الدراسة من (303) مشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات المنظمات موضوع الدراسة، واشتملت كذلك على نفس العدد من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في هذه المنظمات.

وقد أظهرت النتائج أن ما نسبته (75%) من عينة الدراسة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (29-50) سنة، كما أظهرت النتائج أن ما نسبته (32.26%) من العاملين (الزبون الداخلي) تزيد خبراتهم على (16) سنة، وهذا يشير إلى أن المنظمات موضوع الدراسة تحتفظ بموظفيها لمدة زمنية طويلة. كما أظهرت النتائج عدم تحيز هذه المنظمات إلى جنس دون آخر في التعيين، حيث تقاربت أعداد الذكور مع أعداد الإناث في العينة الخاصة بالعاملين (الزبون الداخلي).

2-1-5 - النتائج المتعلقة بمتغيرات نموذج الدراسة:

توصلت الدراسة بخصوص المتغيرات الخاصة بمكونات بيئة الرقابة الداخلية إلى النتائج التالية:-

1-2-1-5 - نتائج إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات أبعاد المتغير (فلسفة الإدارة):

يمثل هذا المتغير ولأغراض الدراسة أحد مكونات بيئة الرقابة الداخلية في المنظمات موضوع الدراسة ويتفرع عن هذا المتغير أربعة أبعاد، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات

موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة، وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير (فلسفة الإدارة) كما يلي :-

- القيم الأخلاقية السائدة في مديريات المنظمات موضوع الدراسة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة ينتهجون السلوك الأخلاقي عند القيام بالأعمال المناطة بهم، كما يركز تعاملهم مع جميع الأطراف على الأمانة والعدل، وهذا يعكس دراية وفهم العاملين (الزبون الداخلي) بالقيم الأخلاقية المتعلقة بالوظيفة العامة والتي أشارت إليها مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة الصادرة من قبل وزارة تطوير القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية .

- اكتساب المعرفة في مديريات المنظمات موضوع الدراسة: أظهرت النتائج الإحصائية أن الاهتمام بهذا البعد من لدن المعنيين في المنظمات دون المستوى المأمول، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات موضوع الدراسة خاصة ومنظمات القطاع العام لا يزال في بداية الطريق ويحتاج إلى تفعيل من قبل المعنيين لما لهذا البعد من أهمية؛ حيث يقول (العلي وآخرون، 2006، ص276): إن لإدارة المعرفة تأثيرات على العاملين (الزبون الداخلي) مثل توسيع الخبرات لديهم، وزيادة رضا الزبائن ومخرجات المنظمة.

- الحرص على الموارد في مديريات المنظمات موضوع الدراسة: أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك فجوة في بند عدالة توزيع موارد المنظمات على المديريات أو الأقسام التابعة لها، مما قد يسبب خللاً أو انعكاسات سلبية على الأداء ممن لم تحصل على الموارد الكافية؛ بالرغم من أهمية هذا البند في تحقيق أهداف المنظمة، حيث ذكر (المحياوي، 2006، ص273): ينبغي على المنظمة تحديد وتوفير جميع الموارد اللازمة لضمان الجودة والتي تتضمن الموارد البشرية والموارد المادية وغير ذلك، والتي تسهم في إنجاز عمليات الخدمة وفقاً للمواصفات المطلوبة،

بينما قال (عباس، 2008، ص34): إن من أهداف الرقابة الداخلية التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى دون إسراف أو تبذير.

- إستراتيجية الرقابة المتبعة في مديريات المنظمات موضوع الدراسة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الاهتمام باستراتيجية الرقابة ليست بالاهتمام الكافي من لدن المعنيين في المنظمات موضوع الدراسة، ويتوافق ذلك مع نتائج الدراسة التي توصل إليها فوردي وجريير (2005) Ford&Greer وهي أن المديرين يستخدمون أنظمة الرقابة بدرجة أقل من استخدام العناصر الأخرى المتعلقة بعمليات التغيير، كما توافقت كذلك مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عبد القادر (2004)، حيث ذكر إن اهتمام المستويات الإدارية العليا بالرقابة ليست بالمستوى المرغوب.

وخلاصة القول إن نتائج التحليل الإحصائي قد أظهرت أن المتوسط العام المرجح لتغيير فلسفة الإدارة بجميع أبعاده الأربعة في مختلف مديريات المنظمات الثلاث قد بلغ (3.56)، وبناء على هذه النتيجة يعتبر الباحث أن هناك اهتماماً متواضعاً بشكل شمولي من قبل المعنيين في هذه المنظمات فيما يتعلق بتغيير فلسفة الإدارة كأحد عناصر بيئة الرقابة الداخلية.

2-2-1-5 - إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) على أبعاد المتغير (الهيكل

التنظيمي) في المنظمات موضوع الدراسة:

يمثل هذا المتغير المكون الثاني لبيئة الرقابة الداخلية ويتألف من أربعة أبعاد، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة، وكانت النتائج

كما يلي:-

- **التخصص في مديريات المنظمات موضوع الدراسة:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك درجة كبيرة من التخصص للمهام لكل وحدة تنظيمية داخل المنظمات المبحوثة، ويشمل كذلك الأقسام داخل المديريات. بينما درجة التخصص للأعمال التي يقوم بها الأفراد متدنية، ويعزو الباحث ذلك إلى قيام المعنيين في المنظمات موضوع الدراسة باعتماد أسلوب تدوير العمل (Job Rotation) داخل المديريات والأقسام التابعة لها في هذه المنظمات، مما يساعد العاملين (الزبون الداخلي) في الإلمام بأكثر من مجال في أعمال المنظمة، كما أن بعض المهام في منظمات القطاع العام لا تحتاج إلى تخصصات دقيقة بحيث يستطيع العاملون إتقان العمل المناط بهم خلال فترة وجيزة.

- **اللامركزية في المنظمات موضوع الدراسة:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك درجة من المركزية في بعض مديريات المنظمات موضوع الدراسة حيث كانت هناك بعض الإجابات السلبية من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في هذه المديريات عن الفقرات المتعلقة بتشجيع وإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا يزال بعض العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة وخاصة في المستويات الإدارية العليا لا يحاول إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات للاستفادة من الخبرة والمعرفة.

- **الرسمية في المنظمات موضوع الدراسة:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة الرسمية عالية في مختلف مديريات المنظمات المبحوثة، ويعزو الباحث ذلك إلى قيام المنظمات بعمل وصف لجميع الوظائف حيث يتم من خلالها تحديد المهمات والواجبات المناطة بكل وظيفة.

-السلطة والمسؤولية في المنظمات موضوع الدراسة:

أظهرت النتائج الإحصائية أن العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات على دراية بالسلطات المخولة إليهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

وخلاصة القول إن نتائج التحليل الإحصائي قد أظهرت أن المتوسط العام المرجح لمتغير (الهيكل التنظيمي) بجميع أبعاده الأربعة في مختلف مديريات المنظمات الثلاث قد بلغ (3.70)، وبناء على هذه النتيجة يعتبر الباحث أن هناك درجة من الاهتمام المتوسط من لدن المعنيين في هذه المنظمات فيما يتعلق بمتغير الهيكل التنظيمي كأحد عناصر بيئة الرقابة الداخلية.

3-2-1-5 - إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن أبعاد سياسات الموارد

البشرية في المنظمات موضوع الدراسة:-

يمثل هذا المتغير ولأغراض الدراسة ثالث مكونات بيئة الرقابة الداخلية في المنظمات موضوع الدراسة ويتفرع من هذا المتغير أربعة أبعاد، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة وكانت النتائج كما يلي:-

-اختيار العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك ضعفاً في هذا البعد حيث إن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات المنظمات الثلاث كانت سلبية عن الفقرة المتعلقة بشفافية اختيار العاملين (الزبون الداخلي) للوظائف الشاغرة، والفقرة المتعلقة بتناسب المؤهلات والخبرات للوظائف الشاغرة، و يعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين (الزبون الداخلي) لا يزالون على يقين بأن عمليات الاختيار لملء

الوظائف الشاغرة لا تتم حسب المسارات المرسومة، بالرغم من أهمية هذا البعد في تحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يقول ماندي وآخرون وقيتوود وآخرون: إن الاختيار السيئ يمكن أن يسبب دماراً للمنظمة يصعب إصلاحه، فإذا قامت المنظمة بتعيين عدد من الأشخاص بنوعيات غير جيدة فإنها لا تقدر على تحقيق النجاح لفترة زمنية طويلة، بالرغم من امتلاكها لبعض الأشخاص الجيدين والهيكل التنظيمي المتين والقوي والأنظمة الرقابية الملائمة. Gatewood, et al,2001,P.4 ; Mondy, et al 2005,P.162

- تدريب العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك ضعفاً في هذا البعد، حيث إن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات المنظمات عن الفقرات المتعلقة بشفافية اختيار العاملين (الزبون الداخلي) لبرامج التدريب، واعتماد سياسة التدريب الإلكتروني كانت ذات اتجاهات سلبية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين (الزبون الداخلي) لا يزال عندهم الاعتقاد بأن عملية الاختيار لبرامج التدريب لا تتم بصورة موضوعية وشفافة، كما لا تزال سياسة التدريب التقليدية سائدة في المنظمات بالرغم من الانتشار الواسع والتقدم الكبير في وسائل الاتصالات وتوافر شبكات اتصال الكترونية داخلية وخارجية في معظم الوزارات، حيث لاتزال هذه التجهيزات غير مستغلة بالكامل، على الرغم من أن التدريب يُعتبر ذا أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة التي قام بها عبد الله وعمر Abdullah&Kumar(2008) عن أن التدريب يحقق أهداف المنظمة.

- تقييم وترقية العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك ضعفاً في هذا البعد حيث إن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات

أفراد العينة من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات المنظمات الثلاث كانت سلبية عن بعض الفقرات المتعلقة باطلاع العاملين (الزبون الداخلي) على نتائج التقييم الخاصة بهم، واعتماد الكفاءة كأساس لعملية الترقية. ويعزو الباحث تلك النتائج إلى أن الاعتقاد لدى الكثير من العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة بأن عملية التقييم والترقية لا تزال يشوبها الغموض والضبائية، على الرغم من أهمية هذا البعد في تحقيق المنظمات لأهدافها، حيث يقول نوي ورفاقه في هذا المجال (Noe, et al, 2004, P.242): إن نظام التقييم يجب أن يكون هدفاً لتحقيق اتجاهات وسلوك العاملين (الزبون الداخلي) والتي بدورها تدعم إستراتيجية المنظمة وأهدافها وثقافتها، فإذا كانت المنظمة معنية بخدمة الزبائن فإن نظام تقييم الانجاز يجب أن يحدد نوع السلوك الذي يسهم في الخدمة الجيدة والمقدمة للزبائن.

- تعويض العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك خللاً في هذا البعد حيث إن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة من العاملين (الزبون الداخلي) في مختلف مديريات المنظمات موضوع الدراسة كانت سلبية عن الفقرات المتعلقة بعدم كفاية التعويضات لسد الاحتياجات الأساسية وعدم ملاءمتها للجهود المبذولة في العمل ولا تتناسب مع المؤهلات والخبرات، كما أنها غير عادلة بالرغم من أهمية هذا البعد في الإسهام بتحقيق رضا العاملين (الزبون الداخلي)؛ حيث يقول ماندي وآخرون في هذا المجال: يتعين على المنظمات أن تستقطب العاملين (الزبون الداخلي) المميزين وتولد لديهم الدافعية وتحفظ بالعاملين (الزبون الداخلي) ذوي الكفاءات؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال أنظمة التعويض المالية المعمول بها في المنظمات. ونظراً لأهمية هذا الدور لأنظمة التعويض فإنه يجب على المنظمات أن تسعى إلى توكي

العدالة Equity في توزيع التعويضات على العاملين (الزبون الداخلي) (Mondy,et .al,2005,P:285-286)

وخلاصة القول إن نتائج التحليل الإحصائي قد أظهرت أن المتوسط العام المرجح لمتغير سياسات الموارد البشرية بجميع أبعاده الأربعة في مختلف مديريات المنظمات الثلاث قد بلغ (2.98)، وبناء على هذه النتيجة يعتبر الباحث أن هناك تدنياً في درجة الاهتمام فيما يتعلق بأبعاد سياسات الموارد البشرية كمتغير من عناصر بيئة الرقابة الداخلية، من قبل المعنيين في هذه المنظمات موضوع الدراسة.

وخلاصة القول إن النتائج الإحصائية قد أظهرت أن درجة الاهتمام بعناصر بيئة الرقابة الداخلية الثلاثة مجتمعة والمتمثلة بالمتوسط الحسابي العام والمرجح (بعدد أفراد العينة من العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات الثلاث) قد بلغت (3.42)؛ ويعتبر الباحث أن هذه القيمة تمثل قوة بيئة الرقابة الداخلية في المنظمات الثلاث، و أنها إيجابية ولكن بدرجة متوسطة، وبناء على ذلك فيمكن وصف قوة بيئة الرقابة الداخلية في المنظمات الثلاث بالمتوسطة، كما أن قوة بيئة الرقابة الداخلية لكل وزارة من المنظمات الثلاث على حده كانت متباينة، فهي لوزارة الصناعة والتجارة (3.51) ، ولوزارة العمل (3.22)، ولوزارة التنمية الاجتماعية (3.31).

4-2-1-5 - إجابات المشاركين من العاملين عن فقرات بعد تحسين رضا العاملين

(الزبون الداخلي) كهدف من أهداف التغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام الأردني :

يمثل هذا المتغير ولأغراض الدراسة أحد المتغيرات التابعة ويتفرع منه ثلاثة أبعاد، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المشاركين عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات المبحوثة، عن الفقرات ذات العلاقة، وكانت النتائج كما يلي:-

- بيئة العمل في المنظمات موضوع الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الاهتمام بمجال بيئة العمل من قبل المعنيين في المنظمات الثلاث لا يزال دون المستوى المأمول، بالرغم من أهمية هذا البعد في تعزيز رضا العاملين (الزبون الداخلي)، حيث يقول ماندي في هذا المجال: إن رضا العاملين (الزبون الداخلي) يتحقق من ذات العمل أو من بيئة العمل الفيزيائية أو النفسية (Mondy, et al, 2005, P.284).

- المعرفة والمهارة للعاملين في المنظمات موضوع الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الاهتمام بمجال المعرفة والمهارة من قبل المعنيين في المنظمات الثلاث لا يزال دون المستوى المرغوب؛ بالرغم من أهمية هذا المجال في تعزيز الرضا عن العمل، حيث تمخضت الدراسة التي قام بها مارتينز ورفاقه (Martens, et al (2006) عن النتائج والتي مفادها أن التدريب وفرص التعلم تزيد من الاستمتاع بالعمل ولها تأثير إيجابي على الاستمرار بالعمل.

-الولاء التنظيمي للعاملين في مديريات المنظمات موضوع الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العاملين (الزبون الداخلي) بمختلف مديريات المنظمات الثلاث يمتازون بالولاء التنظيمي لمنظماتهم بدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة عندهم الإحساس بالارتباط بالمنظمة والرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة بالرغم من عدم الرضا الكافي عن التعويضات والامتيازات التي تقدمها هذه المنظمات.

ويستنتج من مناقشة النتائج أن نتائج التحليل قد أظهرت أن المتوسط العام المرجح لمتغير رضا العاملين (الزبون الداخلي) بجميع أبعاده الثلاثة في مختلف مديريات المنظمات الثلاث قد بلغ (3.39)، وبناء على هذه النتيجة يعتبر الباحث أن هناك تدنياً في درجة رضا العاملين

(الزبون الداخلي)" .بالرغم من أهمية هذا البعد في تحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يقول (المحياوي،2006،ص205) إن تحقيق رضا الفرد العامل يسهم في تقديم خدمة تلبي رغبة الزبون أولاً ورفع كفاءة أدائه ثانياً، ويسهم في تحقيق فاعلية أهداف المنظمة .

5-2-1-5- إجابات المشاركين من العاملين (الزبون الداخلي) عن فقرات بعد تحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) كهدف من أهداف التغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام الأردني:

يمثل هذا المتغير ولأغراض الدراسة أحد المتغيرات التابعة، ويقاس مستوى جودة الخدمة المقدمة في المنظمات موضوع الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين (الزبون الداخلي) في تلك المنظمات من خلال خمسة أبعاد للجودة، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة عن الفقرات ذات العلاقة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد أفراد العينة من العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات الثلاث للأبعاد الخمسة (4.11). ويُسنتج من ذلك أن الخدمة المقدمة في المنظمات الثلاث ذات مستوى عالٍ، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المنظمات موضوع الدراسة وكافة منظمات القطاع العام في تقديم الخدمة المميزة لمتلقيها، وينبع ذلك من تطبيق منهجيات ومتطلبات جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والتي يتمخض عنها الخدمات المتميزة التي تلبي رغبات طالبيها.

5-2- إجابات المشاركين من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) عن فقرات أبعاد جودة الخدمة

المقدمة في مديريات المنظمات موضوع الدراسة:

اختبرت استبانة متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) مستوى جودة الخدمة المقدمة في مختلف مديريات المنظمات موضوع الدراسة بالأبعاد الخمسة من وجهة نظر متلقي الخدمة، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في المنظمات المبحوثة، عن الفقرات ذات العلاقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي المرجح بعدد أفراد العينة من متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في المنظمات الثلاث للأبعاد الخمسة ب(4.04)، ويستنتج الباحث من ذلك أن الخدمة المقدمة في المنظمات الثلاث ذات مستوى عالٍ؛ وقد توافقت آراء متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) وآراء العاملين (الزبون الداخلي) على مستوى جودة الخدمة المقدمة في مختلف مديريات المنظمات الثلاث. ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام المتواصل من عدة جهات رسمية بتحسين جودة الخدمة التي تقدمها منظمات القطاع العام. ومن بين تلك الجهات على سبيل المثال لا الحصر؛ وزارة تطوير القطاع العام، ومركز الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

5-3 - مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- أظهرت النتائج أن هناك فروقاً معنوية بين آراء العاملين (الزبون الداخلي) في المنظمات موضوع الدراسة فيما يتعلق بمتغير الهيكل التنظيمي كأحد عناصر بيئة الرقابة الداخلية، وأن تلك الفروق تميل إلى صالح مديريات وزارة الصناعة والتجارة، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المعنيين في مديريات وزارة الصناعة والتجارة بتطبيق الأبعاد المتعلقة بالهيكل التنظيمي والمختصة بهذه الدراسة مثل: اللامركزية، والرسمية، والسلطة والمسؤولية، وعليه

يُنصح المعنيون في المنظمات الأخرى بالاطلاع على ما سلكه المعنيون في وزارة الصناعة والتجارة للاستئناس والاسترشاد بما تحقق، والإفادة من تجارب الآخرين في هذا الجانب.

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مكونات بيئة الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي والمتمثل في هذه الدراسة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (ارتباط بيرسون) ب ($r = 72\%$). و يشير ذلك إلى أن تعزيز مكونات بيئة الرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بشقيه رضا العاملين (الزبون الداخلي)، ورضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي). ويتعين على المعنيين في المنظمات موضوع الدراسة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في مكونات بيئة الرقابة الداخلية، والمؤثرات التي يمكن أن تؤثر على تلك النقاط سلباً أو إيجاباً واتخاذ الحلول المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد بلغت قوة بيئة الرقابة الداخلية كما أظهرتها النتائج الإحصائية قيمة متواضعة، وعلية فإن تعزيز هذه القوة يؤدي إلى تعزيز وإسهام في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي والمتمثل برضا العاملين (الزبون الداخلي) ورضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) في المنظمات موضع الدراسة. وتمخض عن هذه النتيجة الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الحالية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (فلسفة الإدارة) والذي يمثل في هذه الدراسة أحد مكونات بيئة الرقابة الداخلية وبين تحقيق أهداف التغيير التنظيمي والمتمثل في تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) (من خلال تحسين مستوى جودة الخدمة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (ارتباط بيرسون) ب ($r = 63.6\%$) ، مع العلم أن هذا المتغير يتألف من أربعة مجالات هي: القيم الأخلاقية ، اكتساب المعرفة، الحرص على الموارد، إستراتيجية

الرقابة، حيث توافقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة فيريبتن (2007) Verbeeten والتي تمخضت نتائج دراسته عن أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين استخدام الرقابة المجتمعية (المتتملة بالقيم الأخلاقية) وتحقيق الانجاز والتمثل (بأهداف الخدمة وأهداف الإنتاج). كما أن دراسة تركمان (2007)، قد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة الإستراتيجية والتمتملة (بوضع مستويات الأداء ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المستويات الموضوعه) وبين زيادة جودة الخدمة. ويشير ذلك إلى أن تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنظمات موضوع الدراسة يتطلب من المعنيين في هذه المنظمات الاهتمام بما يتعلق بمتغير (فلسفة الإدارة)، حيث بلغ المتوسط العام المرجح لهذا المتغير في مختلف مديريات المنظمات موضع الدراسة بـ (3.56)، وقد اعتبر الباحث هذه القيمة بأنها متوسطة وعلى المعنيين في هذه المنظمات الاهتمام بهذا المتغير بشتى السبل لتعزيز تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والذي يتألف من المجالات التالية: التخصص، اللامركزية، الرسمية، السلطة والمسؤولية، وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي والتمتملة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بـ (64.9%)، حيث توافقت هذه النتائج مع النتائج التي توصل إليها مورس ورفاقه Morris,et al,(2006)، والتي تمخضت دراستهم عن وجود أثر (لوضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وتوزيع السلطة) كمجالات للمتغير المستقل (الرقابة الرسمية)، على مستوى الريادة كمتغير تابع والتمتمل بتقديم منتج جديد أو خدمة جديدة بمستوى عالٍ. ويشير ذلك إلى أن تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنظمات موضوع الدراسة يتطلب من المعنيين في

هذه المنظمات الاهتمام فيما يتعلق بمتغير (الهيكل التنظيمي بأبعاده الأربعة والخاصة بهذه الدراسة)، حيث بلغ المتوسط العام المرجح لهذا المتغير في مختلف مديريات المنظمات موضع الدراسة بـ (3.70)، وقد اعتبر الباحث هذه القيمة بأنها متوسطة ويمكن زيادة هذه القيمة، وعلى المعنيين في هذه المنظمات الاهتمام بهذا المتغير لتعزيز تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية)، والذي يتألف من المجالات التالية: (الاختيار، والتدريب، والتقييم، والتعويض)، وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي والمتمثل بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) من خلال تحسين جوده الخدمة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (ارتباط بيرسون) بـ (62.9%)، ويتوافق ذلك مع نتيجة الدراسة التي قام بها ليو (Liao (2006) حيث تمخضت دراسته عن أن الاستخدام المناسب للرقابة على إدارة الموارد البشرية هو عامل إسهام في إنجاز المنظمة، معتبراً الرقابة على الموارد البشرية بأنها تقييم لمدى استخدام المنظمة لإدارة الموارد البشرية في تنظيم الإنجاز، كما توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فورد و جرير (Ford & Greer (2005) حيث تمخضت دراستهم عن وجود علاقة بين (نظام المكافآت، ومراجعة الإنجاز، ومراقبة المخرجات) كمتغيرات مستقلة وبين (تطوير سلوك جديد، ومهارات جديدة، و تطوير العمليات) كإنجازات لعملية التغيير المخطط. وقد بلغ المتوسط العام المرجح لهذا المتغير في مختلف مديريات المنظمات موضوع الدراسة بـ (2.98)، واعتبر الباحث أن هذه القيمة متدنية وسلبية ويمكن زيادتها من خلال الاهتمام بهذا المتغير بأبعاده الخاصة بهذه الدراسة، فالاختيار السليم للعاملين

والتدريب المخطط والتقييم الموضوعي والشفاف والتعويضات العادلة تؤدي إلى تعزيز متغير سياسات الموارد البشرية، والذي بدوره يؤدي إلى الإسهام في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمكونات بيئة الرقابة الداخلية: (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي والمتمثلة بتحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي) وتحسين رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) من خلال تحسين مستوى جودة الخدمة، وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة الدراسة التي قام بها مورس ورفاقه (Morris, et al(2006 حيث أسفرت دراستهم عن أن الرقابة الرسمية كمتغير مستقل والتي تشكل بُعداً من أبعاد الرقابة الداخلية حسب زعمهم والتي تتألف من (التعامل مع الزبائن والموردين والأطراف الخارجية، ووضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية لكل عمل في الوحدة التنظيمية، وتوزيع السلطة بشكل فاعل لجميع المستويات التنظيمية وحسب الحاجة) لها تأثير على المتغير التابع والمتمثل (بمستوى الريادة)، حيث فسروا مستوى الريادة في دراستهم بأنه: تقديم منتج أو خدمة جديدة بمستوى عالٍ. ويعتبر الباحث أن المتغير المستقل للدراسة التي قام بها مورس ورفاقه متوافقة مع المتغير المستقل في هذه الدراسة؛ حيث إن كافة أبعاد المتغير المستقل في دراسة مورس قد احتواها المتغير المستقل بكل أبعاده والمتمثل ببيئة الرقابة الداخلية في هذه الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمكونات بيئة الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحسين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمكونات بيئة

الرقابة الداخلية (فلسفة الإدارة، والهيكل التنظيمي، وسياسات الموارد البشرية) لمنظمات القطاع العام في الأردن على تحسين رضا متلقي الخدمة.

وبالرجوع إلى البيانات التي تمخضت عنهما هاتان النتيجتان نلاحظ أن درجة تأثير مكونات بيئة الرقابة الداخلية على رضا العاملين (الزبون الداخلي) تفوق تأثيرها على رضا متلقي الخدمة.

ويعتبر الباحث أن تحقيق رضا العاملين (الزبون الداخلي) يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة والذي يقود إلى تعزيز رضا متلقي الخدمة، حيث يقول المحياوي: إن تحقيق رضا العاملين (الزبون الداخلي) يسهم في تقديم خدمة تلبى رغبة الزبون ويسهم في تحقيق فاعلية أهداف المنظمة (المحياوي، 2006، ص 205).

ويوضح الجدول رقم (64) مقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

جدول رقم (64)

مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة

رقم	الدراسة السابقة	نتائج الدراسات السابقة	مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والسابقة	
			تتفق	لا تتفق
1 -	ياغي (2009)	وجود اثر ايجابي لبعض برامج التغيير على الأداء.	✓	
2 -	تومي وخريف (2008)	اثر ايجابي للتغيير التنظيمي على نوعية الخدمات المقدمة وتكلفتها.	✓	
3 -	تركمان (2007)	علاقة ايجابية بين استخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية وجودة الخدمة.	✓	

✓	علاقة ايجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتطوير الخدمة.	فارسية(2007)	4 -
✓	اثر ايجابي للرقابة الإدارية في مجال الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي.	دراسة الكوفحي(2005)	5 -
✓	وجود معوقات في تطبيق النموذج المتوازن والذي يعتبر من أدوات الرقابة.	الفلاحات(2005)	6 -
✓	أهمية التدريب وتأثيره الايجابي على أهداف التغيير.	القواسمة(2005)	7 -
✓	وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة.	الأعور(2005)	8 -
✓	رعاية واهتمام الإدارة العليا بالرقابة كانت رعاية محدودة، حيث أن التجاوب تجاه تقارير الرقابة غير كافي.	عبد القادر(2004)	9 -
✓	برامج التدريب والتقييم تسهم في تحقيق الأهداف.	Abdullah &Kumar (2008)	10 -
✓	وجود علاقة ايجابية بين الرقابة المجتمعية (ما يتعلق بالقيم)، والانجاز (الخدمة).	Verbeeten (2007)	11 -
✓	وجود علاقة ايجابية بين الرقابة المتخصصة وانجازات البيع.	Pappas (2007)	12 -
✓	وجود علاقة ايجابية بين فلسفة الإدارة كأحد مكونات (بيئة الرقابة الداخلية) وحجم وظيفة التدقيق الداخلي.	Sarens (2007)	13 -
✓	وجود اثر ايجابي للرسمية في الرقابة الداخلية والمتمثلة بأبعادها(وضوح الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، وتوزيع السلطة) على مستوى الريادة (تقديم خدمة أو منتج بمستوى عال).	دراسة Morris (2006)	14 -
✓	وجود اثر ايجابي للرقابة على الموارد البشرية والمتمثل بالأبعاد(السلوك، فرص التدريب والتطوير) على انجاز.	Liao (2006)	15 -

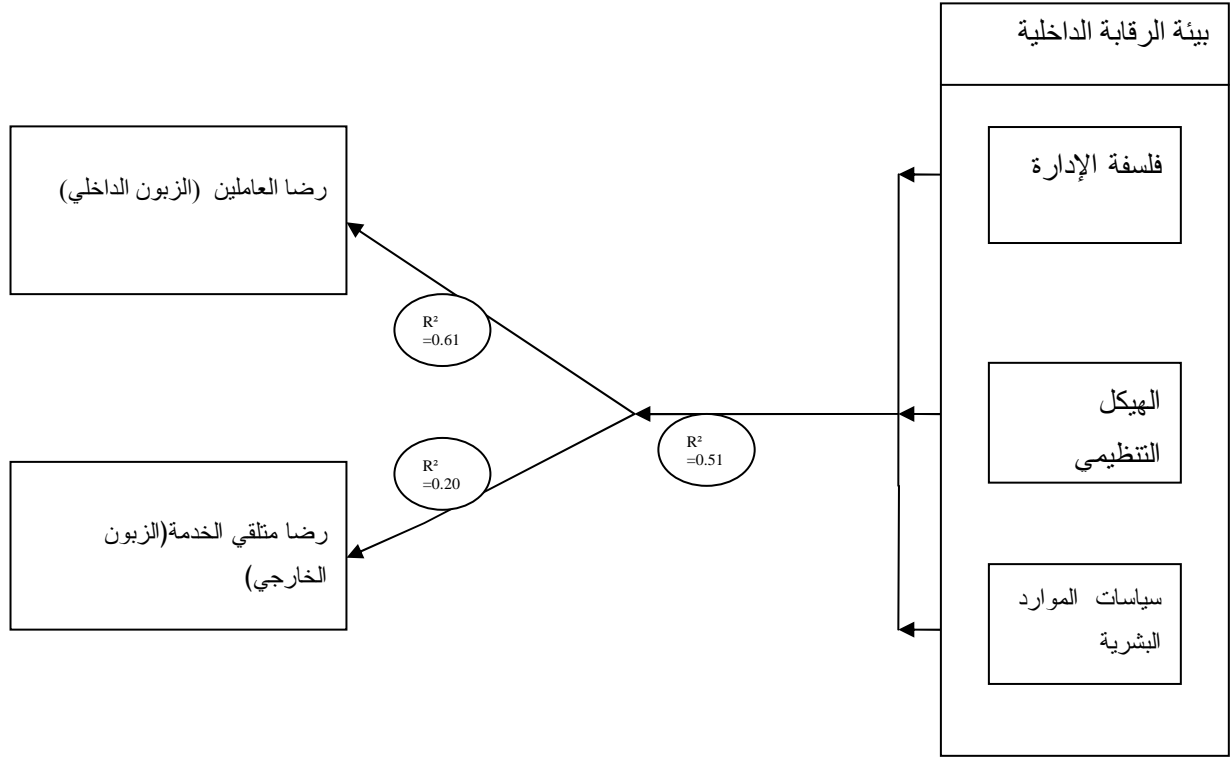
	✓	علاقة ايجابية بين استخدام أنظمة الرقابة ونجاح عملية التغيير .	(2005) Ford & Greer	- 16
✓		علاقة سلبية بين الرقابة المالية (الأهداف المالية) والتطوير (تقديم خدمة جديدة).	Taylor & Francis (2005) Group LTD	-17
	✓	بيئة الرقابة الداخلية وأثرها على تقديرات المدققين للرقابة الداخلية.	Marden, Holstrumz (1997) & Schncider	-18
	✓	أهمية بيئة الرقابة الداخلية في ممارسة عملية التدقيق.	(1992) Progyan	-19
	✓	أنظمة الرقابة وتأثير الايجابي على تطبيق ومراقبة الاستراتيجيات.	Tekavčič, etal (no.d)	-20
	✓	بيئة الرقابة الداخلية أساس مهم للرقابة الفعالة.	Stringer & Cary (no.d)	-21

4-5- النموذج المخبري:

أما بصدد قدرة نموذج الدراسة على أن يصبح أداة صالحة لأبحاث أخرى وصلاحيته في تحديد العلاقة بين المتغيرات، فإن الشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرات كما أظهرتها نتائج الدراسة.

شكل رقم (8)

النموذج المخبري



ومن خلال استقراء الشكل رقم (8) نلاحظ التأثير الإيجابي لبيئة الرقابة الداخلية بمكوناتها الثلاثة مجتمعة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي على رضا العاملين (الزبون الداخلي)، ورضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي)؛ حيث بلغ معامل التفسير لهذه العلاقة ($R^2 = 0.51$) مما يعكس التأثير الإيجابي والقوي لهذه العلاقة، والذي من خلاله تستطيع المنظمات وخاصة ذات الاهتمام ببرامج التغيير أن تعتمد هذا النموذج. كما نلاحظ أن هذا الأثر أكثر حدة على البعد المتعلق برضا العاملين (الزبون الداخلي) مقارنة بنظيره رضا متلقي الخدمة، حيث بلغ معامل التفسير للبعد الأول ($R^2 = 0.615$)، بينما للبعد الآخر ($R^2 = 0.203$). وهذا يبين أن أثر بيئة

الرقابة الداخلية على رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) ضئيل إذا ما قورن بالأثر على رضا العاملين (الزبون الداخلي)؛ والجدير بالذكر أن تحقيق رضا متلقي الخدمة (الزبون الخارجي) يتحقق من خلال تحقيق رضا العاملين (الزبون الداخلي) ويمكن دراسة هذا النموذج من خلال دراسة العلاقة التأثيرية بين رضا العاملين (الزبون الداخلي)، ورضا متلقي الخدمة. و عليه يمكن القول إن هذه الأطروحة قد استطاعت أن تجيب عن تساؤلات الدراسة التي طرحت من قبل الباحث، والتي شكلت بعضاً من أهدافها.

5-5- التوصيات:

في ضوء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد تمكن الباحث من بلورة حزمة من التوصيات والاتجاهات البحثية المستقبلية التي يأمل أن تخدم الجهات موضوع الدراسة عند الأخذ بها والتوصيات هي:-

أولاً:- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالرقابة الداخلية من قبل المعنيين في القطاع العام لتستطيع أن تقوم بأدوار أكثر فاعلية، والتي من شأنها الإسهام في تحقيق أهداف المنظمات وخاصة في مجالات التطوير والتغيير التنظيمي، وعدم حصر دورها في الدور التقليدي المتمثل بالكشف عن الأخطاء والانحرافات وخاصة المالية منها.

ثانياً:- تعزيز مفهوم بيئة الرقابة الداخلية كأحد العناصر الرئيسية للرقابة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في مكونات بيئة الرقابة الداخلية للوقوف على جاهزية الرقابة الداخلية في قدرتها على الإسهام بتحقيق الأهداف المؤسسية، ومحاولة معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وان تتم هذه العمليات بصورة دورية وكما دعت الحاجة إلى ذلك.

ثالثاً:- الاهتمام الكافي بما يتعلق بسياسات الموارد البشرية كأحد مكونات بيئة الرقابة الداخلية، حيث أظهرت الدراسة ضعف الاهتمام بهذا المتغير من قبل المعنيين في المنظمات موضع الدراسة وذلك من خلال الأبعاد التالية:-

- اختيار العاملين (الزبون الداخلي) في منظمات القطاع العام الأردني: - أن يتم اختيار المتقدمين للوظائف بحيث تتناسب مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة، لان الاختيار السيئ يؤثر على معنويات العاملين (الزبون الداخلي) خاصة في المنظمات التي تتبع أسلوب فرق العمل.

- تدريب العاملين (الزبون الداخلي) في منظمات القطاع العام الأردني: - أن يتم ربط برامج التدريب باحتياجات المنظمة وأن يشرح لهذه البرامج العاملون (الزبون الداخلي) ممن تتناسب طبيعة أعمالهم مع هذه البرامج، وأن تتم عملية الترشيح بصورة موضوعية وشفافة.

- تقييم وترقية العاملين (الزبون الداخلي) في منظمات القطاع العام الأردني: - أن تتم عمليات التقييم من خلال مؤشرات تقيس سلوك العاملين (الزبون الداخلي) بشكل شمولي، وأن تتم عبر فترات زمنية متسلسلة ومقاربة، بحيث تكون نتيجة التقييم الإجمالية معدلاً لحصيلة تلك الفترات؛ مما يسهم ذلك في أن تكون عملية التقييم دقيقة ومنطقية، وأن يتم التقييم من خلال أسس تمتاز بالموضوعية والشفافية، وأن يتسنى الاطلاع عليها من قبل المعنيين مقترناً بحق الاعتراض على نتائج التقييم.

- تعويض العاملين (الزبون الداخلي) في منظمات القطاع العام الأردني:- أن تتم إعادة النظر في طريقة احتساب تعويضات العاملين (الزبون الداخلي) في القطاع العام من خلال دراسات يتم إشراك آراء العاملين (الزبون الداخلي) عن طريق استجوابهم وطرح أفكارهم عبر شبكات الاتصال بمختلف أنواعها.

رابعاً:- مستوى جودة الخدمة المقدمة في منظمات القطاع العام الأردني :- المحافظة على مستوى جودة الخدمة الحالية، ومحاولة التطوير والتحسين المستمر لمستوى الجودة من خلال الأبعاد الخمسة، وتحديد أماكن الخلل ومعالجتها للوصول بجودة الخدمة إلى مستويات عالمية مما يسهم في تحقيق الرفاهية للجميع.

5-6- مقترحات خاصة بأبحاث مستقبلية:

يتبين من نتائج الدراسة أن هناك حاجة إلى إجراء العديد من الدراسات حول المواضيع التي تحتاج إلى توسيع المعرفة حولها، ومنها:-

1- إجراء العديد من الدراسات فيما يتعلق ببيئة الرقابة الداخلية في المنظمات المالية مثل البنوك، وشركات التأمين وغيرها؛ لإعطاء أصحاب القرار في هذه المنظمات صورة واضحة وشاملة عن طبيعة الرقابة الداخلية في منظماتهم على غرار ما تقوم به المنظمات في الدول الأجنبية.

2- إجراء دراسات مشابهة في منظمات القطاع الخاص وخاصة القطاعات الإنتاجية والخدمية، وتقدير مدى إسهامات بيئة الرقابة الداخلية في تحقيق الأهداف من عمليات التطوير والتغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو الشيخ، مصطفى حسين (1999) إدارة التغيير . عمان: وزارة الشباب.
- الأعرور، خالد نواف (2005). قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها على فاعليه الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعه عمان العربية للدراسات العليا :عمان، الأردن.
- تركمان ، حنان نبيه (2007)، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء . استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنيه جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض المنظمات العامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعه دمشق، دمشق: الجمهورية العربية السورية.
- التميمي، هادي(2006)،مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، عمان: دار وائل للنشر.
- تومي ، ميلود وخريف ، نادية (2008). تأثير إدارة التغيير على جودة خدمات المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكره. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن ؛ إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية عمان (21- 24) نيسان 2008.
- حريم،حسين (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم،حسين محمود(2006). تصميم المنظمة :الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ،عمان: الدار الجامعية.
- حريم ، حسين (2006) ، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

- حمادي، علي (1999). مقاومة المقاومة: 30 طريقة لزيادة التغيير وترويض المقاومة، بيروت: دار ابن حزم.
- حماد ، طارق عبد العال (2004). موسوعة معايير المراجعة / شرح معايير المراجعة الدولية و الأمريكية والعربية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حياصات ، خالد محمد (2006). معايير كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال .المجلد،62،العدد 4، ص ص 558-583.
- الخضير، محسن احمد (2003). إدارة التغيير : مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الخفاجي،نعمة عباس و منصور،طاهر محسن (2010).نظرية المنظمة: مدخل العمليات،عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عباس، على (2008).الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال .عمان:إثراء للنشر والتوزيع .
- عبوي، زيد منير (2007) إدارة التغيير والتطوير. عمان : دار كنوز المعرفة.
- دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، التعداد العام للسكان، (2004). عمان.(www.dos.gov.jo)
- ربنسون ، د. ج ، و ربنسون ، ج (2000) التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. ترجمة بميك، القاهرة،بميك(لات).
- رئاسة الوزراء في المملكة الأردنية الهاشمية (1992). بلاغ رقم (31). عمان.

- رمضان، ريم (2004). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا . أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة دمشق: دمشق، سوريا.
- الزيادات،محمد عواد احمد(2008).اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد (2009).إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- سكوت،سينيثيا دي.وجافي، دنيس تي (2002).إدارة التغيير في العمل، ترجمة البرغوثي،بشير الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية(لات).
- الشماع،خليل محمد حسين و حمود،خضير كاظم(2005).نظرية المنظمة.عمان:دار المسيرة.
- صديق،محمد جلال سليمان(2003).محددات التغيير الفعال في مؤسسات التعليم العالي.جامعة المنصورة. www.pdfactory.com
- الصحن، عبد الفتاح محمد وسرايا، محمد السيد و سوافتري، فتحي رزق (2006). الرقابة والمراجعة الداخلية. الإسكندرية:الدار الجامعية.
- الصيرفي ، محمد (2006). التطوير التنظيمي.الإسكندرية:دار الفكر الجامعي.
- عبد القادر، محمد احمد عبد الله (2004). الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحو تطوير نموذج لتحسين الأداء ، أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية للدراسات العليا:عمان، الأردن.
- العلي،عبد الستار(2008).إدارة الجودة الشاملة.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباع.

-العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان(2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.

- العمرات، احمد صالح (1999). المراجعة الداخلية: الإطار النظري والمحتوى السلوكي. عمان: دار البشير.

- العميان ، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

- الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

- الفارسية ، خديجة بنت يوسف بن صالح .أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية) . مجلة الإداري. العدد 109، ص ص 151-165.

- الفلاحات، محمود فلاح (2005). إستراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعاليته التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان : الأردن.

- القواسمة، فريد محمد (2005). عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان، عمان: الأردن.

- الكوفحي ، محمود عبد الرحمن (2005). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

- لطفى، أمين السيد احمد(2005).مراجعات مختلفة لأغراض مختلفة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- ماهر، احمد(2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المحياوي، قاسم نايف علوان(2006). إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق للنشر.
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز (2007). التقرير التقييمي لجائزة الملك عبد الله الثاني رقم 399/م/م/ق/ح/ي غ/2007 . عمان .
- _____ (2008). دليل الجائزة للدورة الرابعة. عمان.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصوره: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- نصر، عبد الوهاب وشحاتة ، السيد شحاتة (2006). الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- نظام رقم 64لسنه (2006)، نظام تحسين الخدمات الحكومية. عمان: الجريدة الرسمية رقم 4758
- وزارة تطوير القطاع العام، مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، عمان <http://www.mopds.gov.jo>
- _____، (2006). دليل تحسين الخدمات الحكومية. عمان.
- وزارة الصناعة والتجارة(2009). تقرير الاشتراك بجائز الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للدورة الرابعة. عمان

- وليمز،الان و وودوارد، سالي و دوبسون،وبول (2004). إدارة التغيير بنجاح: استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، ترجمة سرور، سرور على إبراهيم الرياض: دار المريخ. (الكتاب الأصلي منشور عام 2002) .

- ياغي،إحسان محمد ضمير(2009).اثر برامج التغيير على أداء المصارف التجارية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا:عمان،الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية

-Abdullah, H. and Kumar.(2008).Managing employees' career progression: a strategic lever in human resource development. **European Journal of Social Science**- Vol.6, No.1.Available:

http://www.eurojournals.com/ejss_6_1.pdf#page=62

-Anthony R.N. And Young .D. w. (1995) **Management Control in Non Profit Organization**. New York: Irwin Mc Graw- Hill.

-Anthony, R.N.And Govindarajan ,V. (1998) **Management Control Systems**. Boston : Irwin Mc Graw- Hill.

-Anthony, R.N.And Govindarajan ,V. (2007) **Management Control Systems**.Boston: Irwin Mc Graw- Hill.

-Arenas, A. A. Elder, R. J. And Beasley, M. S. (2006) .**Auditing and Assurance Services**.New Jersey:Pearson education.

-Ballou, R.H. (1999). **Business Logistics: Management Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain**. New Jersey: Prentice-Hall.

-Barnett, K. (2005) .**Creating Meaning In Organizational Change: A case in Higher Education**, Unpublished doctoral, Louisian State University.Available:[http://etd.Isu.edu/docs/available/etd-04132005-153531/unrestricted/Barnett dis. pdf](http://etd.Isu.edu/docs/available/etd-04132005-153531/unrestricted/Barnett_dis.pdf).

-Berenson, M.L. And Levine,D.M(1999).**Basic Business Statistics: Concept and Applications**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Brown, D. R. And Harvey, D. (2006). **An Experiential Approach to Organization Development**. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Boynton, W.C.Johnson,R,N.And Kell,W.G. (2001).**Modern Auditing**. New York: John Wile & Sons, Inc.
- Buke,W.Warner.(2008).**Organization.Change**.Los.Angeles:Sage Publications, Inc.
- Bulgarella,C.(2005).Employee satisfaction & customer satisfaction: Is there a relationship?. Guide start research. White paper ,February. Available:http://www.guidestarco.com/site/professional_services/whitepaper_cs_es_relationships.pdf
- Compbell, D.R.And Compbell.M.V.(2006). Guidance for smaller public companies reporting on internal controls. **The CPA Journal**. September, PP: 23-25.
- Compbell,D.R,Compbell,M.V.And.Adams,G.W.(2006).Adding significant value with internal controls. The CPA Journal. June, (on-line). Available: file: //A:ABSCO host.Htm.
- Cuganesan,S.(2005).Management control systems for rapid innovation. Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University. Available:[http:// www.afaanz.org/web2005/papers/cuganesans.pdf](http://www.afaanz.org/web2005/papers/cuganesans.pdf).
- Cumming,T.G.And.Worley,C.G.(2005). **Organization Development and Change**. New York: Thomson South -Western.
- COSO.(2009).Guidance on monitoring internal control systems. <http://www.coso.org/documents/COSO>
- Daft.R.L.(2001).**Organizational Theory and Design**.NewYork:Thomson South-Western.
- Daft.R.L (2008).**New Era of management** .NewYork: Thomson South–Western.
- DiNapoli ,T.P.(2007). Standards for Internal Control. In New York State Government. Available: [http:// www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/does/Intercontrol_std.pdf](http://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/does/Intercontrol_std.pdf).

- Ekanayake, S.(2004,March).Agency theory, national culture control systems. The Journal of American Academy of business, Cambridge. (on-line).Available: file://A:ABSCO host.Htm.
- Ferrell,O.C. Hirt, G. And Ferrell, L.(2008).**Business: A changing World**. New York: Irwin Mc Graw- Hill.
- Fisher,C.And Lovell,A.(2003).**BusinessEthics&Values**.London:Prentice-Hall.
- Fitzsimmons,J.A.and Fitzsimmons,M.J.(2004).**Service Management: Operations , Strategy ,and Information Technology**. Boston: Irwin Mc Graw – Hill.
- Ford. M.W.And Greer .B.M.(2005).The Relationship between management control system usage and planned change achievement: an exploratory study. Journal of Change Management. (on-line)Vol.5,No.1, PP: 29-46. Available:file://A: ABSCO host. Html.
- French, Wendell.L.(2003). **Human Resources Management**. New York: Houghton Mifflin.
- Gatewood, R.D. And Field, H. S. (2001) **Human Resource Selection**. New York: Harcourt .Inc
- Gerhart,B.Hollenbeck,J.R,Noe,R.A.andWright,P.M.(2004).**Fundamentals of Human Resource Management**. New York: Irwin Mc Graw-Hill
- Greer.CH.R.And Plunkett.W.R.(2007). **Supervisory Management**. New Jersey:Prentice Hall.
- Griffin,R.W.(2002). **Management**. New York: Houghton Mifflin Co.
- Harvard Business Essentials Series. (2003). **Managing Change and Transition**. Boston: Harvard Business School Publishing Co.
- Israel, G.D. (No.D). **Determining Sample Size**. University of Florida. Available: http://edis.ifas.uft.edu/PD_00_6#_FOOT_NOOT2.

-Jardins, J.D. (2006). **An Introduction to Business Ethics**. New York: Mc Graw- Hill .

-Jick ,T.D. And Peiperl, M.A. (2003). **Managing Change: Cases and Concepts**. New York: Irwin Mc Graw- Hill.

-Johnson, K.P. And Jaenicke , H. R. (1980). **Evaluating Internal control : Concepts, Guidelines, Procedures, Documentation**. New York: John Wiley & sons, Inc.

-Jones, G.R. George, J.M. And Hill, C.W.L. (2000). **Contemporary Management**. New York: Irwin Mc Graw- Hill.

-Kald, M .Nilsson, F .And Rapp ,B. (2000). On strategy and management control: the important of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*. (on-line). Vol.11, PP: 197-212. Available: file://A: ABSCO host.Htm.

-Konrath , L. F. (2002) . **Auditing: A Risk Analysis Approach**. Ohio: South-Western.

-Kirkpatrick, D. L. (2001). **Managing Change Effectively: Approaches, Methods, and Case Examples**. Boston: Butterworth - Heinemann.

-Kotler, P. (2003). **Marketing Management**. New Jersey: Pearson Education, Inc.

-Lauderdale, M. (no.d). Customer service and organizational excellence. school of social work at University of Texas at Austin.
<http://www.survey.utexas.edu/customer/create.htm>

-Liao, Y. S. (2006). Human resource management control system and firm performance: a contingency model of corporate control. *The International Journal of Human Resource Management*. (on- line). Vol.17, No.4, PP: 716-733. Available: file://A: ABSCO host .Html.

-Lightle, S.S. Castellano, J.F .And Cutting, B.T. (2007). Assessing the control environment. internal auditor. (on- line) Available: file://A: ABSCO host .Html

-Maciariello , J. A.. And Kirby. C. J. (1994) . **Management Control Systems to attain control**. New Jersey: Prentice - Hall.

- Malhotra, N.K.(2004)**Marketing Research**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Marten, R.E. Holstrum, G.L .And Schncider, S. L . (1997). Control environment condition and the interaction between control risk, account type and management's assertions. auditing: A Journal of practice & Theory. (on –Line) Vol.16,No.1,PP: 15-68. Available: file://A: ABSCO host. Htm.
- Martens, H. Lambrechts,F. Manshoven,J. And Vandenberg, A.(2006). An Organizational development approach towards age diversity practices in Belgian organizations. Ageing International .(on- line), Winter, Vol.31, No.1,PP:1-23. Available: file://A: ABSCO host. Html.
- Merchant, K .A .(1998). **Modern Management Control Systems**. New Jersey: Printce - Hall, Inc.
- Merchant, K .A. And Stede, W.A.V.(2007). **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. New Jersey: Printce - Hall, Inc.
- Mondy,R.W. Noe,R.M.And Mondy,J.B.(2005). **Human Resource Management**. New Jersey: Printce – Hall,Inc.
- Morris, M. H. Allen, J. S .And Minte, A.R. (2006). Balance management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. Journal of Management Issues (on –line).Vol. XIII, PP:468-493. Available: file://A: ABSCO host. Html.
- Noe, R. A. Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. And Wright,P.M.(2004). **Fundamentals of Human Resource Management**. Boston: Irwin Mc Graw-Hill.
- Office of Financial Management.(No.D).Internal control evaluation-soft controls self-study. Available: http://www.michigan.gov/documents/OFM_ICE_Soft_Controls_Self_Study_151948_7.pdf.
- Osman,M.R.Rosnah,M.Y.Ismail,N.Tapsir,R.And Sarimin,M.I.(2004). Internal customer satisfaction in ISO 9001 Certified manufacturing companies.International Journal of Engineering and Technology.Vol.1, No.2, PP: 179-187. Available: <http://eng.upm.edu.my/~ijet/21-v1n2.pdf>.

-Pappas, J. M . Flaherty, K. E. And Haunt, S.C . (2007). The joint influence of control strategies and market turbulence on strategic performance in sales - driven organizations. Williams. Spears School of Business. Oklahoma State University. Institute of Behavioral and Applied Management. Available: [http:// www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vo18/no2/JBAM_8_2_4.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vo18/no2/JBAM_8_2_4.pdf).

-Parsons, E. And Broad bridge, A.(2004).Managing change in non profit organization: insight from the UK charity retail sector. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization (on-line).Vol,15,No.3. Available: file://A: ABSCO host.Htm.

-Parasuraman, A.(no.d).Revised SERVQUAL Items. University of Miami. [http://www.libqual.org/documents/admin/725,31,Slide 31](http://www.libqual.org/documents/admin/725,31,Slide_31).

-Pierce,J.L,Gardner,D.G,Dunham,R.B.(2002).Managing organizational change &development . Cincinnati, Ohio : South. Western College Publishing (on-line). [http:// WWW.gfoa.org/downloads/dunham_1.pdf](http://WWW.gfoa.org/downloads/dunham_1.pdf) .

-Progyan , B. (1992). The Influence of client control environment attributes on evaluation of internal control: an empirical investigation of auditor judgment. The University of Nebraska – Nebraska.(on-line) Available: http://proquest.umi.com/dissertations/preview_all/9308165.

-Robbins, P.S. And Judge, T.A.(2007). **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice. Hall.

-Safar ,J.A. Defields , C .Fulop ,A.Dowd ,M. And Zavod ,M .J . (2006) .Meeting business goals and managing office band width: a predictive model for organizational change. Journal of Chang Management(on-line). Vol.6, No.1, PP:87-98, Available: [http:// www.Thencsgroup.com /docs /RJCM _A_157849 .pdf](http://www.Thencsgroup.com/docs/RJCM_A_157849.pdf).

-Sarens, G.(2007). A Research Note on the Relationship between the Control Environment and the size of the Internal Audit Function in Belgium Ghent University. Available :http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_07_441.pdf.

-Shahin,A.(no.d). SERVQUAL and model of service quality gaps: a framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services. Department of management.University of Isfahan.Iran. Available:<http://classhares.student.usp.ac.fi/TS401/SERVQUL/Servqual.pdf> .

- Silaen, P. And Williams, R. (2007). Management control systems framework for R&D organization: a new approach. University of Wollongong. Faculty of Commerce - paper is presented in 7th Global Conference on Business & Economic .Available:
<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1424&context=commpapers>
- Soobaroyen, T. (2006). Management control systems and dysfunctional behavior: an empirical investigation. University of Wales .U.K. Available:
<http://aaahq.org/mas/mas2006/display.cfm?Filename=Manuscript10.pdf&MIMEType=application%2Fpdf>.
- Stringer, C. And Cary, P. (No.D). Internal control re-design: an exploratory study of Australian organizations. University of Otago: New Zealand, Monash University: Australia. Available:
http://www.business.otago.ac.nz/acty/research/pdf/internal_control_re_design.pdf.
- Taylor & Francis Group Ltd. (2005). Linking management control system with product development and process decisions to cope with environment complexity. International Journal of Production Research (online). Vol.43, No.12, PP: 2577-2591. Available: file://A:ABSCO host. Html.
- Tekavčič, M. Peljhan, D & Šević Ž. (NO.D). Management control systems, strategy and performance: the case of a Slovenian company. Ljubljana, University of Greenwich. Available: <http://www.unisa.edu.au/commerce/docs/Management%20Control%20Systems%20Strategy%20and%20Performance.pdf>
- Verbeeten, F. H. M. (2007). The Use of control systems in public sector organizations : an empirical investigation in Dutch Municipalities. Erasmus University. Available: <http://center.uvt.nl/sem/verbeeten2007.pdf>
- Virtanen, T. (1998). Strategic control information in airline route decision. Helsinki School of Economics and Business Administration. Available: <http://Ita.hse.fi/1998/1/Ita199801a3.pdf>.
- Wikipedia. (No.D). Committee of sponsoring organization of the treadway commission. Available: <http://en.wikipedia.org/wiki/coso>
- Williams, C. (2000). **Management**. Ohio: South - Western College.

الملاحق

- 1 استبانة العاملين.
- 2 استبانة منلقي الخدمة.
- 3 المحكمون.
- 4 الخبراء من المستشارين في الوزارات عينة الدراسة.
- 5 كتاب توصية لتسهيل مهمة الباحث من عمادة كلية الأعمال في جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

28 سنة فأقل 29-39 سنة 40-50 سنة 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل كلية مجتمع بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4- المستوى الوظيفي:

موظف رئيس قسم مدير

غير ذلك اذكرها.....

5- مكان العمل:

6- مركز الوزارة /المؤسسة مديريات المحافظات الرقابة في المركز الرقابة في المحافظات

7- نوع الخدمة التي تقدمها :

لطفاً اذكرها.....

7- عدد الدورات والبعثات التدريبية التي حصلت عليها خلال الخدمة في القطاع العام:

2 دوره فأقل 5 دوره 6-8 دوره 9-11 دوره 1-11 فأكثر

8 - عدد سنوات الخبرة في القطاع العام :

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة 21 - فأكثر

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة :

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) بمحاذاة الاختيار الذي تراه مناسباً لكل فقرة من الفقرات

التالية:-

المتغير المستقل: بيئة الرقابة الداخلية						
1- فلسفة الإدارة						
رقم	القيم الأخلاقية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق تماماً
1-	يدرك الموظفون قيم العمل في الوزارة .					
2-	يعكس سلوك المديرين قيم العمل في الوزارة.					
3-	ينتهج المديرون سلوكاً أخلاقياً مقبولاً عند قيامهم بالأعمال المناط بهم.					
4-	يرتكز تعامل المديرين مع الأطراف التي تتعامل مع الوزارة/المؤسسة على الأمانة والعدل.					
5-	لم ألاحظ سلوكاً غير أخلاقي للموظفين في أي مديرية من هذه الوزارة/المؤسسة.					
6-	عندما ألاحظ سلوكاً غير أخلاقي فأنتني أقوم بإبلاغ المعنيين في الوزارة/المؤسسة.					
رقم	اكتساب المعرفة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	لا اتفق تماماً
7-	يمتلك المديرون الخبرة الملائمة للقيام بمهامهم.					
8-	تتوافر لدى المديرين المعلومات اللازمة لأداء عملهم.					
9-	يشجع المديرون اللقاءات المفتوحة لتمكين الموظفين من إبداء المقترحات.					
10-	لدى المديرين توقعات عالية عن انجازات مرؤوسيتهم.					

					يلتزم الموظفون بانجاز أعمالهم بتميز.	11-
					يتم دراسة بيئة الرقابة الداخلية في الوزارة/المؤسسة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف بها.	12-
					تتخذ إجراءات مناسبة لمعالجة نقاط الضعف وتنمية مجالات القوة.	13-
					الحرص على الموارد	رقعة
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					يتوفر لدى المديرين الموارد الكافية للقيام بمهامهم.	14-
					يتوفر لدى المديرين الوقت الكافي للقيام بمهامهم .	15-
					تتمتع ممتلكات الوزارة/المؤسسة بالحماية الكافية.	16-
					لا يمكن الحصول على البيانات والمعلومات القيمة في الوزارة /المؤسسة إلا من خلال المخولين بذلك.	17-
					يتم توزيع موارد الوزارة /المؤسسة على الجهات المعنية بطريقة موضوعية.	18-
					إستراتيجية الرقابة	رقعة
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					لدى مديرية الرقابة الداخلية رؤية واضحة منبثقة من رؤية ورسالة الوزارة/المؤسسة.	19-
					لدى مديرية الرقابة الداخلية رسالة تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للوزارة/المؤسسة.	20-
					يتم تحديد أهداف واضحة للعملية الرقابية.	21-
					توضع معايير واضحة لقياس أداء العاملين.	22-
					يتم مقارنة أهداف الرقابة بمعايير الأداء .	23-
					يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات.	24-

2 - الهيكل التنظيمي

رقم	التخصص	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
25-	تركز الوزارة/المؤسسة على تنوع المهام المناطة بكل وحيده تنظيمية فيها.					
26-	تختلف نوعية المهام التي أقوم بها عن المهام التي يقوم بها زملائي داخل المديرية.					
27-	لا أتعن مهام زميلي في نفس المديرية بنفس الدرجة.					
28-	لا أتعن مهام زميلي في نفس القسم بنفس الدرجة.					
رقم	اللامركزية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
29-	يسمح للوزارة/المؤسسة بانسياب المعلومات في جميع الاتجاهات (من أعلى إلى أسفل وبالعكس، و بشكل أفقي).					
30-	المديرون في الغالب على يقين بان الأعمال التي تخول للمرؤوسين تنجز بشكل مناسب.					
31-	يجري تشجيع المرؤوسين للمشاركة باتخاذ القرارات.					
32-	يستمتع المديرون لوجهات نظر المرؤوسين باستمرار.					
33-	يشترك المرؤوسون في عملية اتخاذ القرارات .					
رقم	الرسمية في العمل	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
34-	يتم تحديد الواجبات والمهام التي يجب أن أقوم بها بدقة.					
35-	أعي المهام والواجبات الموكلة إلي.					
36-	إجراءات العمل التي أقوم بها محددة.					
37-	تحدد قوانين و أنظمة و تعليمات الوزارة/المؤسسة ما يجب عمله.					
38-	إنني على دراية وعلم بالتشريعات التي تحكم عملي.					

رقم	السلطة والمسؤولية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
39-	سلطاتي في العمل معروفه لدي.					
40-	يتم تحديد مسؤولياتي بشكل واضح .					
41-	تتناسب مسؤولياتي في العمل مع السلطات الممنوحة لي.					
42-	لدى الموظفين الموارد والوقت الكافيين للقيام بمسؤولياتهم بفاعلية.					
43-	المساءلة واضحة المعالم ويتم إبلاغها في الوقت المناسب.					
2- ممارسات الموارد البشرية						
رقم	اختيار العاملين	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
44-	تمتلك مديريه الموارد البشرية في الوزارة/المؤسسة إجراءات توظيف محددة .					
45-	تقوم مديريه الموارد البشرية في الوزارة/المؤسسة باستقطاب المرشحين اعتماداً على متطلبات الوظائف الشاغرة.					
46-	يتم اختيار المتقدمين للوظائف الشاغرة بناءً على معايير موضوعية.					
47-	يتم اختيار المتقدمين للوظائف الشاغرة بشفافية .					
48-	تتناسب مؤهلات وخبرات الأفراد المختارين مع الوظائف الشاغرة في الوزارة/المؤسسة .					
رقم	تدريب العاملين	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
49-	يعد تدريب الموظفين إحدى أولويات الوزارة/المؤسسة.					
50-	يتم تصميم برامج التدريب في الوزارة /المؤسسة من الاحتياجات التدريبية للموظفين.					

					51-	يتم تطبيق برامج التدريب ضمن أسس موضوعية.
					52-	يعتمد مبدأ الموضوعية في اختيار الموظفين لبرامج التدريب .
					53-	يعتمد مبدأ الشفافية في اختيار الموظفين لبرامج التدريب.
					54-	تعتمد الوزارة /المؤسسة سياسة التدريب الالكتروني .
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		تقييم الموظفين و ترقيةهم
					55-	تمتلك الوزارة/ المؤسسة أسساً و معايير يستند إليها لتقييم الموظفين وترقيتهم.
					56-	يتم تقييم الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية وعادلة.
					57-	يتم تقييم الموظفين وفقاً لأسس موضوعية.
					58-	يستطيع الموظفون الاطلاع على نتائج التقييم الخاصة بهم.
					59-	ترتبط ترقية الموظفين بنتائج التقييم السنوية .
					60-	تستند ترقية الموظفين على كفاءتهم بالدرجة الأولى.
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		تعويض العاملين
					61-	تعتمد قرارات الأجور والمكافآت على إجراءات رسمية تشترك فيها عدة جهات إدارية.
					62-	ما يحصل عليه الموظفون من أجور ومكافآت تعتبر كافية لسد احتياجاتهم الأساسية.
					63-	تعتبر أجور ومكافآت الموظفين مناسبة لما يبذلونه من جهد .
					64-	ما يحصل عليه الموظفون من أجور ومكافآت مناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم .
					65-	ما يحصل عليه الموظفون من أجور ومكافآت تعتبر عادله إذا ما قورنت بما يحصل عليه زملاؤهم في الوزارات الأخرى.

المتغير التابع : أهداف التغيير التنظيمي

- تحسين رضا العاملين

رقم	بيئة العمل	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
66-	يتناسب العمل الذي أقوم به مع المؤهل العلمي والخبرات العملية التي امتلكها.					
67-	يخضع توزيع العمل على الموظفين في الوزارة لأسس مناسبة لقدراتهم .					
68-	يخلق العمل في الوزارة/المؤسسة حالة من التحدي عند الموظفين.					
69-	يمنحني مناخ العمل الفرصة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملتي.					
70-	المستلزمات المادية لانجاز العمل مهئية بصورة جيدة.					
71-	يتوفر في مكان العمل وسائل الاتصال الالكترونية والتي تسهم في اختصار الوقت والجهد والكلفة بصوره ملحوظة .					
72-	أوقات الدوام الرسمي مناسبة لانجاز العمل بنجاح.					
	المعرفة و المهارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
73-	يوجد بالوزارة/المؤسسة وحده تنظيمية تختص بالمعرفة والبحث والتطوير .					
74-	تهتم الوزارة /المؤسسة بنشر المعرفة بين الإدارات والأقسام المختلفة باستمرار .					
75-	تهتم الوزارة /المؤسسة بتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.					
76-	تهتم الوزارة/المؤسسة بتمكين العاملين باستمرار .					
77-	تهتم الوزارة /المؤسسة بتغيير مهارات الموظفين لتطوير مستوى نتائج أدائهم.					

رقم	الولاء التنظيمي	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
78-	تعمل الوزارة /المؤسسة على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين.					
79-	يحرص الموظفون على المحافظة على ممتلكات الوزارة/المؤسسة.					
80-	يحرص الموظفون على إعطاء الآخرين صورهم وانطباعات حسنة عن الوزارة/المؤسسة.					
81-	يحرص الموظفون على تبني سياسات الوزارة والدفاع عن قراراتها.					
82-	أتردد كثيراً في ترك العمل في الوزارة إذا ما أتيحت لي فرصة عمل أفضل.					

2- تحسين رضا متلقي الخدمة

تحسين جودة الخدمة

الرقم	الاعتمادية	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
83-	يتم تقديم الخدمة من قبل الموظفين كما تم الوعد بها.					
84-	أتعامل مع المشاكل التي يواجهها متلقي الخدمة أولاً بأول.					
85-	أقدم الخدمة بالشكل الصحيح منذ اللحظة الأولى لطلبها.					
86-	أنجز الخدمة في الوقت المحدد.					
87-	متلقي الخدمة على دراية وفهم بالخطوات التفصيلية المتبعة للحصول على الخدمة.					
الرقم	الاستجابة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
88-	أحرص على الوقوف على رد فعل متلقي الخدمة تجاه الخدمة المقدمة.					

					اشعر بالرضا عندما أقوم بمساعدة متلقي الخدمة.	-89
					أقوم بتلبية طلبات متلقي الخدمة بما لا يتعارض مع تشريعات العمل.	-90
					التوكيد	
					أثق فيما يقدمه متلقي الخدمة من أوراق ثبوتية لازمة للحصول على الخدمة.	-91
					اجعل متلقي الخدمة يشعر بالأمان عند التعامل معي.	-92
					أتعامل مع متلقي الخدمة بتقدير واحترام .	-93
					استطيع الإجابة على أسئلة واستفسارات متلقي الخدمة بشأن الخدمة.	-94
					التعاطف	
					أعطي اهتماماً لمتلقي الخدمة عند أداء الخدمة.	-95
					أعطي العناية والاحترام لمتلقي الخدمة الذي يتعامل مع الوزارة.	-96
					أتعاطف مع متلقي الخدمة بشكل ودي عندما يتعامل معي.	-97
					إنني على قدر من الفهم و الدراية باحتياجات متلقي الخدمة.	-98
					الجوانب الملموسة	
					استخدم أجهزة حديثة لأداء الخدمة.	-99
					يتوفر في الوزارة مستلزمات ومرافق و أماكن للراحة لخدمة متلقي الخدمة.	-100
					أحرص على الظهور بمظهر لائق أثناء تقديم الخدمة.	-101
					تتوافر كافة التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة بشكل مقبول .	-102
					ساعات العمل الرسمية مناسبة لظروف متلقي الخدمة للحصول على خدمته.	-103

ملحق (2)

استبانة

خاصة بمتلقي الخدمة

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة حول (أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي لمنظمات القطاع العام في الأردن).

أرجو التكرم بمنحي جزءاً من وقتكم للإجابة على فقرات الاستبانة . علماً بأن الإجابات التي سيتم جمعها ستكون لأغراض البحث العلمي حصراً. و سيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة.

8- الجنس :

- ذكر أنثى

9- العمر :

- 24 سنة فأقل 2- 40 سنة 41- 55 سنة 56 سنة فأكثر

10- المؤهل العلمي:

- لا أجد القراءة والكتابة ثانوية عامة فاقل كلية مجتمع بكالوريوس دراسات عليا

11- مكان تلقي الخدمة:

- مركز الوزارة في إحدى مديريات الوزارة/ المؤسسة في المحافظات

12- الخدمة المطلوبة من الوزارة أو

المديرية.....

13- عدد الزيارات التي قمت بها للوزارة أو مديرياتها للحصول على الخدمة اللازمة:

- لأول مرة 2- 4 مرات 5- 7 مرات 8 مرات فأكثر

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) بمحاذاة الاختيار الذي تراه مناسباً لكل فقرة من الفقرات التالية:-

2- تحسين رضا متلقي الخدمة						
جودة الخدمة						
رقم	الاعتمادية	اتفق تماماً	اتفق	لا اعرف	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1-	حصلت على الخدمة كما تم الوعد بها.					
2-	يتعامل الموظفون مع المشاكل التي واجهتني أولاً بأول.					
3-	حصلت على الخدمة بالشكل الصحيح منذ اللحظة الأولى لطلبها.					
4-	تم انجاز الخدمة في الوقت المحدد.					
5-	إنني على دراية وفهم بالخطوات التفصيلية المتبعة في الحصول على الخدمة.					
	الاستجابة					
6-	يحرص الموظفون معرفة رد فعلي تجاه الخدمات المقدمة.					
7-	اشعر برضا الموظفين عند قيامهم بمساعدتي.					
8-	يقوم الموظفون بتلبية طلباتي بما لا يتعارض مع تشريعات العمل.					
	التوكيد					
9-	يثق الموظفون فيما أقدمه من أوراق ثبوتية لازمة للحصول على الخدمة.					

					اشعر بالأمان والراحة عند التعامل مع الموظفين .	-10
					يتعامل الموظفون معي بتقدير واحترام .	-11
					يستطيع الموظفون الإجابة على أسئلتني واستفساري بشأن الخدمة .	-12
					التعاطف	
					يمنحني الموظفون اهتماماً عند تقديم الخدمة.	-13
					يمنحني الموظفون العناية والاحترام أثناء حصولي على الخدمة.	-14
					يتعاطف الموظفون معي بشكل ودي عندما أتعامل معهم.	-15
					إن الموظفين على قدر من الفهم و الدراية باحتياجاتي.	-16
					الجوانب الملموسة	
					يستخدم الموظفون أجهزة حديثة في تقديم الخدمة.	-17
					يتوفر في الوزارة مستلزمات ومرافق للراحة في أماكن تقديم الخدمة .	-18
					يحرص الموظفون على الظهور بمظهر لائق أثناء تقديم الخدمة.	-19
					تتوافر التسهيلات المادية اللازمة للحصول على الخدمة بشكل مقبول.	-20
					ساعات العمل الرسمية مناسبة لظروفي للحصول على الخدمة.	-21

ملحق (3)

المحكمون

الترتيب	الرتبة العلمية	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أستاذ	د. عاصم الأعرجي	إدارة الأعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2	أستاذ	د. محمود العميان	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
3	أستاذ	د. عبد الباري درة	إدارة الأعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4	أستاذ	د. محمد أبو صالح	إحصاء	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
5	أستاذ	د. شوقي ناجي	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
6	أستاذ	د. بشير البنا	محاسبة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
7	أستاذ	د. سامر الدحيات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
8	أستاذ	د. مؤيد السالم	إدارة الأعمال	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة
9	أستاذ	د. نعمة عباس الخفاجي	إدارة الأعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10	أستاذ مشارك	د. طاهر الغالبي	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة
11	أستاذ مشارك	د. هاله صبري	إدارة أعمال	جامعة البتراء
12	أستاذ مساعد	د. غسان العمري	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
13	أستاذ مساعد	د. عماد مسعود	تسويق	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
14	أستاذ مساعد	د. رولا الضامن	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
15	أستاذ مساعد	د. طارق هاشم	تسويق/ و محلل إحصائي	جامعة فيلادلفيا
16	أستاذ مساعد	د. احمد عريقات	إدارة أعمال	جامعه عمان الأهلية

ملحق (4)

المقابلات الشخصية لمجموعة من الخبراء في الوزارات عينة الدراسة حول الاستبانيتين

الوزارة	الموقع الوظيفي للشخص المقابل	الاسم	الرقم
الصناعة والتجارة.	مستشار معالي وزير الصناعة والتجارة	المستشار هاني الدباس	1
مجلس تنظيم التعامل في البورصات الأجنبية	المدير الإداري والمالي في مجلس تنظيم التعامل في البورصات الأجنبية، ومدير الرقابة الداخلية في وزارة الصناعة والتجارة سابقاً	المستشار زياد عنده	2
الصناعة والتجارة.	مدير مديرية الرقابة الداخلية والتفتيش	المستشار مصطفى السعود	3
الصناعة والتجارة	مدير مديرية حماية الملكية الصناعية	المهندس خالد عربيات	4
الصناعة والتجارة.	مدير المعرفة وتطوير الأداء المؤسسي	المهندس بلال الحمود	5
الصناعة والتجارة.	مدير مديرية صناعة وتجارة محافظة العقبة.	المهندس سامي المغربي	6
الصناعة والتجارة.	مساعد مدير الشؤون القانونية.	الدكتور أمين العزام	7
الصناعة والتجارة.	مساعد مدير مديرية السجل المركزي	السيد ناصر الحوامه	8
الصناعة والتجارة.	مساعد مدير شؤون الأفراد وتطوير الموارد البشرية.	السيد إياس مراد	9
تطوير القطاع العام	مدير إعادة الهيكلة	المهندسة وداد قطيشات	10
التنمية الاجتماعية	مفتش مالي رئيسي	السيد فوزي خليل أبو الحاج	11
العمل	مدير مديرية الرقابة الداخلية	السيد علي الشوابكه	12
العمل	مدير مديرية الشؤون المالية والإدارية	السيد عمران الشيخ	13

ملحق (5)

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

إلى من يهمه الأمر

التاريخ: 2009/5/12

تحية طيبة وبعد،،

نود إعلامكم أن طالب الدكتوراه يعقوب عبد الله حسن نهنوش يقوم حالياً بإعداد أطروحة الدكتوراه في الإدارة بعنوان: "أثر بيئة الرقابة الداخلية على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي لمؤسسات القطاع العام في الأردن"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.

يرجى التفضل بتقديم المساعدة الممكنة وتسهيل مهمة الطالب قدر الإمكان.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

العميد

أ. د. محمد أبو صالح



عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢ ٦) - فاكس: ٥٥١٦١٠٣ (٩٦٢ ٦) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)